

*Johtamishaasteena muutos*  
– kirjasto akateemisessa yhteisössä

---

*Change Challenges Leadership*  
– Library in the Academic Community



TOIMITTANEET

Maija-Leena Huotari & Anne Lehto

***J*OHTAMISHAASTEENA MUUTOS  
– KIRJASTO AKATEEMISESSÄ YHTEISÖSSÄ**

---

*Change Challenges Leadership  
– Library in the Academic Community*

ISBN 978-951-44-7731-7 (pdf)

Copyright ©2009 Tampere University Press ja tekijät

*Myynti*

Tiedekirjakauppa TAJU

Kalevantie 5

PL 617

33014 Tampereen yliopisto

puhelin (03) 3551 6055

fax (03) 3551 7685

taju@uta.fi

www.uta.fi/taju

<http://granum.uta.fi>

*Typografia ja taitto*

Maaret Kihlakaski

*Kansi*

Mikko Reinikka

ISBN 978-951-44-7607-5

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Tampere 2009

## Sisällys

Johdanto .....	7
<b>Osa 1 Yliopisto ja johtaminen muutoksessa .....</b>	<b>17</b>
<i>Timo Aarrevaara</i>	
Akateeminen ura ja laajentuva korkeakoulutus .....	19
<i>Erika Sauer</i>	
Akateemisen työn johtajuushaasteet .....	38
<i>Risto Harisalo</i>	
Epäluottamus organisaatiossa .....	49
<i>Ann-Sofie Axelsson, Diane H. Sonnenwald &amp; Maria Spante</i>	
Needs and Challenges with Respect to Establishing a Collaboratory within Library and Information Science: Practitioners' Perspectives .....	62
<b>Osa 2 Yliopistokirjastot ja johtamisen välineet muutoksessa ...</b>	<b>81</b>
<i>Ilkka Mäkinen</i>	
Kirjastojen rooli Gutenbergin parenteesin jälkeen: onko menneisyyden uudelleentulkinnosta hyötyä hahmotettaessa kirjastojen tulevaisuutta? .....	83
<i>Leena Toivonen</i>	
Kehityskeskustelu johtamisen välineenä: tavoitteet ja toteutus Tampereen yliopiston kirjastossa .....	96

*Ulla Nygrén*

Asiakastyytyväisyyskysely yliopistokirjaston kehittämisen  
ja strategisen suunnittelun välineenä:

LibQUAL Turun kauppakorkeakoulussa ..... 113

*Merja Hyödynmaa*

Kokoelmakartta Tampereen yliopiston kirjastossa ..... 136

*Carol Tenopir & Donald W. King*

Academic Library Decision Making and E-Journal Use ..... 161

*Päivi Kytömäki*

Yliopistokirjastojen palvelujen vaikuttavuus:

japanilais-suomalainen tutkimus kirjastopalvelujen

käyttötapojen vaikutuksesta oppimiseen ..... 179

Kirjoittajat / Authors ..... 198

## JOHDANTO

Suomalainen korkeakoulujärjestelmä on ehkä historiansa suurimman muutoksen edessä. Meneillään olevan korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen tavoitteina ovat pyrkimys suurempiin toimintayksiköihin ja toiminnan laadun, vaikuttavuuden ja kansainvälisen kilpailukyvyn vahvistaminen muuttuvassa ja globaalissa toimintaympäristössä. Uuden yliopistolain voimaantulo ja korkeakoulujärjestelmän rakenteellinen kehittäminen tuovat akateemiselle yhteisölle johtamishaasteita, jotka koskettavat myös yliopistokirjastojen toimintaa. Suuret yliopisto-organisaation rakenteita koskevat muutokset asettavat uusia vaatimuksia akateemiselle johtajuudelle.

Tässä teoksessa *Johtamishaasteena muutos – kirjasto akateemisessa yhteisössä* kotimaiset ja kansainväliset asiantuntijat käsittelevät akateemista johtajuutta yleisellä tasolla ja esittelevät erityisesti yliopistokirjaston johtamisen välineitä asiakas-, henkilöstö- ja kokoelmanäkökulmasta. Tarkasteluissa on useita yhtymäkohtia muutoksen johtamiseen asiantuntijaorganisaatiossa.

Yliopistokirjastoille toimintaympäristön muutos on ollut jatkuvaa muun muassa tietotekniikan nopean kehityksen ja käyttöönoton seurauksena. Kokoelmien painopiste on siirtynyt painetuista aineistoista elektronisiin useimmilla tieteenaloilla. Akateemisen yhteisön jäsenten informaatiokäyttäytyminen on muuttunut ja kirjaston käyttötavat moninaistuneet. Henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja uuden oppimisesta on tullut osa arkirutiineja. Kansalliset ja kansainväliset yliopistokirjastojen verkostot ovat syntyneet tukemaan osaamisen johtamista ja palveluiden laadun kehittämistä. Erilaiset arviointikäy-

tännöt ovat vakiintumassa johtamisen välineiksi. Meneillään oleva korkeakoulu-uudistus merkitsee kuitenkin uusia muutoshaasteita myös kirjastoille. Suurten organisatoristen muutosten toteuttaminen siten, että eri toimijoiden välinen luottamus säilyy, edellyttää vahvaa muutosjohtamisen osaamista.

*Johtamishaasteena muutos – kirjasto akateemisessa yhteisössä* -teoksen artikkelit kytkeytyvät tietojohdamisen alaan ja johdattavat muutoshaasteiden kohtaamiseen. Artikkelit muodostavat kiinteän temaattisen kokonaisuuden, joka on jaettu kahteen osaan.

Ensimmäisen osan *Yliopisto ja johtaminen muutoksessa* aloittaa Timo Aarrevaara tarkastelemalla akateemista uraa ja korkeakoulutuksen laajentumista. Hän esittää, että 2000-luvulla suomalainen korkeakoulujärjestelmä kehittyy valtion ohjauksesta instituutioiden merkitystä korostavaksi järjestelmäksi, jota toiminta ohjaa. Yliopistot rakentuvat useiden toimijoiden varaan, joista tärkeimpiä ovat innovaatiojärjestelmä, politiikkaohjelmat ja rahoitus, ja pyrkivät tiedon tuottamiseen, siirtämiseen ja levittämiseen teknisinä ja sosiaalisina innovaatioina. Tämä korostaa korkeakoulujen yhteiskunnallista relevanssia ja arkipäiväistä akateemista työtä. Toimiminen akateemisen ydinalueen ja kehitystä ylläpitävän toimintaympäristön välillä saattaa parantaa yliopiston mahdollisuuksia oman toimintansa ohjaamiseen ja siten edistää myös tutkimustuloksiin pohjautuvaa yhteiskunnallista keskustelua.

Aarrevaara esittää akateemisen profession käsityksiä työstään, toimintaympäristöstä ja johtamisesta. Ne perustuvat Suomessa vuosina 2007–2008 tehtyyn kyselytutkimukseen, joka on osa laajaa kansainvälistä tutkimusta. Tulokset osoittavat asajohtamiseen perustuvan hallintokulttuurin ja tulosjohtamisen orientaation sekä sen, että akateemiseen asiantuntijuuteen perustuva vaikutusvalta keskittyy selvimmin yksikkö- ja laitostasolle.

Akateemisen profession houkuttelevuus muuttuvassa kilpailutilanteessa, jota leimaavat kansainvälistyvät akateemiset markkinat, on mielenkiintoinen kysymys. Aarrevaara ennakoii, että akateemisen työn houkuttelevuus säilyy, jos toimintaedellytykset muuttuvat samansuuntaisiksi kuin muilla yhteiskunnan aloilla. Ammattimainen



johtaminen edistää kehittymistä ja parhaiten muutokset toteutetaan yksikkö-, laitos- ja tiedekuntatasoilla. Muutostilanteessa ja sen jälkeisessä kehittämisessä onnistumisen avain on Timo Aarrevaaran mukaan akateemisella professiolla itsellään.

Erika Sauer jatkaa akateemisen työn johtajuushaasteiden tarkastelua tutkijan ja tutkijakoulutettavan näkökulmasta. Lisäksi hän nostaa esille ikäjohtamisen merkityksen ja pohtii akateemisen työn houkuttelevuutta niin kutsutulle Y-sukupolvelle, 1980-luvulla ja sen jälkeen syntyneille. Sauer kuvaa akateemisen työn johtamisen ja erityisesti strategisen johtamisen haasteellisuutta autonomiaa ja kriittisyyttä korostavassa yhteisössä. Tämän pohjalta hän tarkastelee yliopiston mahdollisuuksia kilpailla Y-sukupolven työpanoksesta, jonka arvomaailma on kehittynyt hyvin toisenlaisessa ympäristössä ja yhteiskunnassa kuin tällä hetkellä parhaassa työiässä tai sitä vanhempien, eli X-sukupolven. Sauer tuo esille sen, miten tärkeää on ottaa huomioon eri-ikäisten odotusten erot johtamiselle. Hän pitää mentorointia lupaavana johtamisen välineenä, mutta painottaa, että Y-sukupolven työhön sitoutuminen ja motiivit ovat erilaisia kuin X-sukupolven. Erika Sauer korostaa työn merkityksellisyyttä ja kestävyyttä johtamisen ja esimiestyön haasteena tulevaisuuden akateemisessa toimintaympäristössä.

Risto Harisalo käsittelee jokaisen organisaation, myös asiantuntijaorganisaation, johtamisen ja tuloksellisuuden näkökulmasta tärkeää tekijää: luottamusta. Hän lähestyy asiaa niin kutsutun autenttisen luottamuksen kääntöpuolen eli epäluottamuksen kautta. Harisalo kuvaa vaikeasti näkyväksi saatavan epäluottamuksen tunnusmerkkejä työyhteisössä ja korostaa merkkien aikaista tunnistamista epäluottamuksen kääntämiseksi takaisin työskentelyä tukevaksi luottamukseksi. Koska luottamuksen ylläpitämisellä on huomattava merkitys erityisesti muutosvaiheessa, mahdollisen epäluottamuksen muuttaminen luottamukseksi on ratkaisevaa muutoksen läpiviemiseksi. Luottamuksen palauttaminen vaatii ponnisteluja, mutta se ei ole mahdotonta ja Harisalo esittääkin keinoja epäluottamuksen poistamiseksi. Myös Risto Harisalo korostaa työyhteisön jäsenten omaa aktiivista panosta johtamisessa ja esittää, että vaikka ulkopuolista tukea voidaan käyttää

erityisesti epäluottamuksen kääntämisessä luottamukseksi, vastuu luottamuksen ylläpitämisestä on viime kädessä työyhteisön jäsenillä itsellään.

Ensimmäisen osan päätteeksi Diane Sonnenwald, yhdessä tutkijakollegoidensa kanssa, esittää niin kutsutun ”collaboratoryn” perustamista informaatiotutkimuksen alan akateemisen yhteisön sidosryhmien, toisin sanoen tutkijoiden, opettajien ja opiskelijoiden sekä alan käytännön työtä tekevien keskinäiseksi osaamisen jakamisen välineeksi. Tällaisia teknologiavälitteisesti toimivia yhteisöjä on jo perustettu luonnontieteiden, tekniikan ja liiketaloustieteiden aloilla. Niiden tavoitteena on mahdollistaa pääsy toinen toistensa tutkimusaineistoihin, julkaisuihin, tutkimusvälineisiin ja palveluihin maantieteellisistä ja aikarajoituksista riippumatta. Tarve tällaiselle osaamisen jakamisen mahdollistavalle yhteisölliselle välineelle ja toimintatavalle on ilmeinen myös yhteiskuntatieteissä ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa.

Sonnenwald tutkijakollegoineen avaa uusia mahdollisuuksia ja tuo haasteita myös informaatiotutkimuksen alalle. Tarvetta alan ”collaboratoryn” kehittämiselle he perustelevat jatkuvasti lisääntyvillä toimintaympäristön muutoksilla, jotka haastavat tutkimuksen ja koulutuksen sisällöllisen kehittymisen muutoksiin vastaamiseksi ja alan yhteiskunnallisen relevanssin ylläpitämiseksi.

Useissa kirjasto- ja tietopalveluorganisaatioissa johtotehtävissä toimivien käsityksiä kartoittavalla haastattelututkimuksellaan tutkijat tuovat esille, että tällaiseen kehittämistyöhön ryhtyminen on kuitenkin haastavaa. Tulokset osoittavat, että tarvetta on erityisesti henkilökohtaisen, kokemuseräisen asiantuntijatiedon käyttöön saamiseen oman organisaation ulkopuolelta tukemaan kehittämistyötä ja päätöksentekoa. Yhteistyön ja oman osaamisen jakamisen vaatima aika koetaan kuitenkin osallistumista rajoittavaksi tekijäksi. Yliopistojen muuttuvassa toimintaympäristössä tällainen yhteisöllinen osaamisen jakamisen väline mahdollistaisi kuitenkin kiinteämmän vuorovaikutuksen ja yhteistyön eri sidosryhmien välillä kuin aikaisemmin.

Teoksen toisen osan *Yliopistokirjastot ja johtamisen välineet muutoksessa* aloittaa Ilkka Mäkisen historian kautta tulevaisuuden kirjas-

toa hahmottamaan pyrkivä tarkastelu siitä, millaisia tulevaisuuden muistiorganisaatiot eli kirjastot, arkistot ja museot voisivat olla. Tämä historiallis-visionäärinen näkökulma on tuore lähestymistapa siihen, miten turvata vaikuttavuus toimintaympäristössä, jolle on ominaista organisaatio- ja muista fyysisistä rajoituksista riippumaton tapa toimia.

Mäkinen kohdistaa huomionsa niin kutsuttuun Gutenbergin parenteesi -käsitteeseen. Sillä tarkoitetaan typografian aikakautta, joka alkoi kirjapainotaidon keksimisestä ja on kestänyt noin 500 vuotta. Sen jälkeisessä digitaalisen tekniikan ajassa on yhtymäkohtia paperille painamisen tekniikkaa edeltäneeseen aikaan skriptoriaan, jota luonnehtivat orgaaniset ja dynaamiset käsikirjoitusaikakauden tekstit, sekä sitä aikaisempaan suullisen kulttuurin aikaan. Mäkinen pohtii mahdollisuutta, että tämä historian uudelleentulkinta saattaisi vaikuttaa käsityksiimme muistiorganisaatioiden tulevaisuudesta niin kutsutussa ubiikkiyhteiskunnassa, jossa tieto, älykäs teknologia ja viestintä ovat kaikkialla käytettävissä. Tässä ympäristössä teknologian välittämä sisältö on merkityksellisintä ja sisällön hallinta vaatii uusia palveluja ihmisten arjen helpottamiseksi. Ilkka Mäkinen ehdottaa, että informaatiotutkimuksen alan asiantuntijuus, räätälöidyt, henkilökohtaiset, vuorokauden ympäri käytettävissä olevat elektroniset tietopalvelut vastaavat tähän yhteiskunnan muutoshaasteeseen. Hän näkee, että kokoelmien siirtyminen muistiorganisaatioiden sisäpuolelta niiden ulkopuolelle antaa tilaa ajattelulle, keskustelulle ja toiminnalle.

Henkilöstö on jokaisen asiantuntijaorganisaation tärkein voimavara. Ilman henkilöstön osaamista myöskään kirjasto- ja tietopalvelut eivät onnistuisi vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tiedon ja palvelun tarpeisiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöstöjohtamisen välineet ovat ajantasaisia ja että niitä kehitetään jatkuvasti. Leena Toivonen tarkastelee henkilöstön osaamisen kehittämistä sitä varten suunnitellun johtamisen välineen, kehityskeskustelun avulla. Hän kuvaa välineen soveltamista yliopistokirjaston johtamisessa. Henkilöstöjohtaminen on keskeinen tekijä organisaation menestymisen kannalta ja siinä käytössä olevien menetelmien tulisi tukea organisaation tulosten saavuttamista. Kehityskeskustelu on henkilöstöjohtamisen menetelmä,

jolla on useita tavoitteita. Suomalaisille haastava tavoite on Toivosen mukaan palautteen antaminen työntekijälle siitä, miten hän työssään on saavuttanut hänelle asetettuja tavoitteita. Lisäksi kehityskeskustelussa sovitaan työntekijän uusista tavoitteista ja hänen osaamisensa kehittämistarpeista. Osaamisen tarkastelussa ja arvioinnissa otetaan huomioon sekä nykyisen työtehtävän vaatima osaaminen että tulevaisuuden muutosten aiheuttamat osaamishaasteet.

Toivonen kuvaa kehityskeskustelujen toteuttamista Tampereen yliopiston kirjastossa, missä sitä on käytetty johtamisen välineenä jo vuodesta 1993 alkaen. Viime vuosina kirjastossa on sovellettu kehityskeskusteluissa yliopistokirjastojen yhteistyössä kehittämää osaamistarvekarttaa osaamistasojen ja kehittämistarpeiden hahmottamiseen, toimenpiteistä ja aikatauluista sopimiseen. Toivosen mukaan hyvää johtajuutta tarvitaan työntekijöiden kannustamisessa tavoitteiden saavuttamiseen ja heidän osaamisensa kehittämiseen. On tärkeää, että kehityskeskustelu kytketään koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehen ja työntekijän välisen kehityskeskustelun jälkeen työntekijän on tiedettävä, mikä merkitys hänen tehtävillään ja osaamisellaan on koko organisaation tavoitteiden kannalta.

Akateemisessa yhteisössä asiakkaiden tiedon ja palvelun tarpeet ovat erilaisia johtuen esimerkiksi tieteenalakohtaisista informaatiokäyttäytymisen ja julkaisutoiminnan eroista. Ulla Nygrén nostaa esille asiakasnäkökulman yliopistokirjaston strategisessa ja laatujohtamisessa kuvaamalla Yhdysvalloissa kirjastoja varten kehitetyn LibQUAL-asiakastyytyväisyyskyselyn soveltamista Turun kauppakorkeakoulussa. LibQUAL-asiakastyytyväisyyskysely perustuu niin kutsuttuun kuilumalliin, jossa palvelun laatu määritellään kuiluna asiakkaan havaintojen ja odotusten välillä. Turun kauppakorkeakoulussa kysely toteutettiin keväällä 2008. Aktiivisimmin kyselyyn vastasivat opiskelijat.

Nygrén keskittyy siihen, mitä asiakastyytyväisyyskyselyssä saatiin selville asiakkaiden toivoman ja havaitseman palvelun eroista eri osa-alueilla. Hän pohtii, miten tätä tietoa voitaisiin hyödyntää kirjaston kehittämisessä siten, että se tukisi myös kehysorganisaation strategian toteuttamista. Kyselyssä kirjaston palvelut oli jaettu kolmeen ulottuvuuteen: ”Kirjasto paikkana”, ”Palvelun vaikuttavuus” ja

”Tietoaaineistot ja niiden hallinta”. Kiinnostavaa Nygrénin mukaan on se, että Yhdysvalloissa havaittiin kyselyn aineiston käyttämisen strategiseen suunnitteluun vieneen strategiaprosessia väärään suuntaan siinä tapauksessa, että tehtiin vain välittömiä, operationaalisen tason toimenpiteitä asiakastytytyväisyyden nostamiseksi.

Kyselyssä nousi esiin kaksi merkittävää strategista kehittämistarvetta: henkilökunnan osaaminen ja elektroniset aineistot. Elektronisten aineistojen käytön lisääntyessä henkilökunnan on kyettävä tukemaan niihin kohdistuvia, aikaisempaa erikoistuneempia tiedontarpeita. Nygrén osoittaa, että pelkkä tilastotieto ei riitä kertomaan kirjaston merkityksestä kehysorganisaation ydinprosesseille, vaan tarvitaan monipuolisempia menetelmiä merkitysten osoittamiseen.

Miten hyvin kirjaston kokoelma tukee kehysorganisaation tavoitteiden saavuttamista? Tähän kysymykseen vastaa osaltaan yliopistokirjastojen kokoelmien kehittämistyö. Merja Hyödynmaa kuvaa yliopistokirjastojen yhteistyönä kehittämää kokoelmakarttaa ja sen soveltamista Tampereen yliopiston kirjastossa kokoelmien kehittämisen välineenä. Taustalla on vuonna 2003 käynnistynyt valtakunnallinen yliopistokirjastojen hanke, jonka tavoitteena on ollut muun muassa kehittää kokoelmien kuvailua ja arviointia sekä parantaa aineistojen saatavuutta.

Hyödynmaa tarkastelee erilaisia työskentelytapoja kokoelma-analyysien laatimiseksi. Tyypillistä on, että analyysijä tehdään kirjaston eri osastojen välisenä yhteistyönä. Hän tuo esille, että eri tieteenalojen kokoelmien monipuolisten analyysien tekeminen kokoelmakartan avulla vaatii paljon työtä, mutta siitä saatavat hyödyt ovat selvästi havaittavissa. Hyödynmaa korostaa, että kokoelmakartta nähdään selkeästi välineenä toimia asiakkaiden eduksi.

Kokoelmakarttatyö tuottaa faktoja kirjaston aiheenmukaisista kokoelmista ja niiden käytöstä. Esimerkkeinä faktoista Hyödynmaa mainitsee muun muassa tieteenalan kokoelman laajuuden, iän, pääkielekset ja painopistealat ja kokoelman lainakerrat ja lainassa olevien osuuden. Myös painetun aineiston suhde sähköiseen aineistoon sekä verkkoaineiston lataus- tai tulostuskerrat antavat tietoa kokoelmasta. Oman yliopiston tietyn tieteenalan väitöskirjojen lähdeanalyysin avulla

saadaan selville, kuinka hyvin kokoelma on onnistunut palvelemaan tutkijoiden tarpeita. Faktojen perusteella voidaan kehittää kokoelmia, tehdä karsintaa ja kohdentaa hankintaa erikieliseen tai erimuotoiseen aineistoon tai uutuusaloihin.

Kokoelmista kerätyt faktat ovat myös hyvä konkreettinen lähtökohta keskustelun avaamiseksi, kun pyritään laajentamaan yhteistyötä kirjaston ja ainelaitosten välillä. Kokoelmia kehittämällä pyritään lisäämään asiakastyytyväisyyttä, tarjoamaan yliopiston opetukselle ja tutkimukselle hyvät tieteenaloittaiset aineistot. Lopuksi Hyödynmaa huomauttaa, että keskeinen hyöty on myös se, että kokoelmakartan avulla kirjaston kokoelmia koskeva tietämys lisääntyy ja on siirrettävissä dokumentoituna uusille sukupolville.

Carol Tenopir ja Donald W. King esittelevät nykyaikaisen kirjaston ehkä vahvimmin kehittyvään palveluun, elektroniseen aineistoon ja sen käyttöön liittyviä tutkimustuloksiaan Yhdysvalloista, Australiasta ja Suomesta tarkastelemalla erityisesti elektronisten artikkelien lukemisen arvoa ja käyttöä tieteellisessä työskentelyssä. Tenopir ja King korostavat tieteellisen kirjaston päätöksenteon ja elektronisten aineistojen yhteyttä. He toteavat, että elektronisten aineistojen lisääntyminen kirjastoissa ja etäkäyttömahdollisuuksien kehittäminen ovat edellyttäneet johdon päätöksiä.

Tenopirin ja Kingin tutkimus osoittaa kiinnostavasti, miten elektronisten aineistojen lisääntyminen on vaikuttanut tiedeyhteisön tutkimuskäytäntöihin. Tenopir ja King ovat havainneet, että tutkijat ja opettajat lukevat nykyisin keskimäärin useampia artikkeleita kuin aikaisemmin. Toisaalta yhden artikkelin lukemiseen käytetään aikaisempaa vähemmän aikaa. Myös vanhempia artikkeleita luetaan enemmän, jos ne ovat saatavissa elektronisessa muodossa. Lisäksi Tenopir ja King ovat havainneet, että tutkijoiden omat lehtitilaukset ovat vähentyneet, jolloin he ovat aikaisempaa riippuvaisempia kirjaston tilaamista aikakauslehdistä.

Kuten useat muutkin tämän teoksen kirjoittajat myös Tenopir ja King toteavat, että kun halutaan osoittaa kirjaston lisensoimien elektronisten kokoelmien merkitystä, ei pidä tyytyä esittämään pelkkiä käyttötilastoja, vaan on pyrittävä käyttämään monipuolisia me-

netelmiä. Carol Tenopir ja Donald W. King korostavat, että se mitä tiedetään akateemisen yhteisön kirjaston elektronisten kokoelmien hyödyntämisestä tutkimuksessaan ja opetuksessaan osoittaa kirjaston kokoelman vaikuttavuuden paremmin kuin käyttötilastot.

Teoksen päättää Päivi Kytömäen artikkeli, jossa hän käsittelee yliopistokirjastojen vaikuttavuutta japanilais-suomalaisen kyselytutkimuksen tulosten valossa. Japanilais-suomalaisen tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää opiskelijoiden kirjaston käyttöä ja selvittää, mitä oppimistuloksia he saavuttavat erilaisilla kirjastonkäyttötavoilla.

Tutkimus toteutettiin esitutkimuksena Japanissa ja Suomessa vuosina 2004–2005 ja varsinainen kyselytutkimus ja haastattelut vuosina 2005–2006. Suomesta mukana oli Oulun yliopiston kirjasto. Kohderyhmänä olivat opiskelijat, joilta kysyttiin muun muassa kirjaston käytön tarkoitusta, syitä ja motiiveja sekä vaikutuksia. Kytömäen mukaan tutkimuksen tulokset osoittavat, että kirjaston käytöllä, jonka tarkoituksena on kirjastossa olevien aineistojen käyttö ja opiskelu, on suora yhteys opiskelijoiden saavuttamiin oppimiseen liittyviin vaikutuksiin.

Tutkimuksessa havaittiin myös, että kohteena olleiden kirjastojen käyttäjien välillä oli eroja, esimerkiksi Oulun yliopiston kirjastosta löytyi kirjaston käyttäjäryhmä, jota ei muissa tutkimuksen kohteena olleissa yliopistoissa havaittu. Tämä ryhmä oli laajasti kirjaston resursseja hyödyntävä ryhmä, jolle oli tyypillistä, että se tuli kirjastoon käyttämään runsaasti kaikkia resursseja, eli aineistoja, tiloja, laitteita ja palveluja.

Kytömäki korostaa, että tutkimuksen mielenkiintoisin anti liittyy niin kutsuttuun ”vaelteluun”, jota havaittiin kaikissa tutkituissa kirjastoissa. Kytömäen mukaan kiinnostavaa oli löytää kirjaston kokoelmissa ”vaeltelusta” saatavat merkittävät oppimisvaikutukset. ”Vaeltelu” oli luonteeltaan vapaaehtoista ja opiskelijoiden motiiveina siihen oli saada yleistietoa, lukea kiinnostavia kirjoja ja virkistäytyä. Sen sijaan tiedon etsiminen sinällään tai opettajan kehotuksesta tapahtunut kirjaston käyttö korreloivat vain heikosti oppimistuloksien kanssa.

Lopuksi Päivi Kytömäki ehdottaa, että tutkimusta tulisi seuravaksi laajentaa siten, että opiskelijan oman vaikutusten arvioinnin

rinnalle tulisi myös opettajan arvio kirjaston käytön vaikutuksista opiskelijan oppimiseen.

*Johtamishaasteena muutos – kirjasto akateemisessa yhteisössä* -teos on ylikirjastonhoitaja, YTT, dosentti Mirja Livosen juhlaKirja. Mirja Livosen ansiokasta johtamistyötä yliopistokirjastojen kehittämisessä osana akateemisen yhteisön toimintaa on edeltänyt hänen tutkimus- ja opetustyönsä informaatiotutkimuksen professorina Oulun yliopistossa, tutkijavierailunsa Rutgersin ja Marylandin yliopistoihin Yhdysvaltoihin sekä lehtorin työ Tampereen yliopistossa. Teos ei olisi syntynyt ilman Tampereen yliopiston kirjaston työryhmän, artikkeleiden kirjoittajien sekä niiden arvioijan työtä. Kiitos tämän juhlaKirjan valmistumisesta kuuluu heille kaikille.

Toivomme, että kirjan artikkelit avaavat lukijoilleen ajatuksia, jotka tulevat esille myös heidän toiminnassaan akateemisen yhteisön jäsenenä tai laajemmin informaatioalalla.

Oulussa ja Tuusulassa 27. tammikuuta 2009


*Maija-Leena Huotari*

Professori, informaatiotutkimus  
Oulun yliopisto

*Anne Lehto*

Osastonjohtaja, tietopalveluosasto  
Tampereen yliopiston kirjasto





# Osa I

## YLIOPISTO JA JOHTAMINEN MUUTOKSESSA



## **AKATEEMINEN URA JA LAAJENTUVA KORKEAKOULUTUS**

Yliopistosektorilla on toteutettu 2000-luvulla laajoja muutoksia, joiden taustalla on uusien ikäluokkien laajentunut pääsy korkeakoulutukseen, julkisrahoitteisen toiminnan lisääntyneet vaatimukset avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä sekä korkeakoulujen toimintamallien modernisointi. Tarve dynaamiseen muutokseen yliopistojen rakenteissa johtaa muutokseen myös akateemisen työn sisällöissä. Akateemisen profession kannalta meneillään olevat rakenteelliset uudistukset ja eduskunnan 2009 säädettäväksi ajoitettu uusi yliopistolaki vasta aloittavat uudistustyön, joka tulevana vuosina muuttaa merkittävästi työn tekemisen edellytyksiä yliopistoissa. Uudistusten keskeinen kysymys on, voiko akateeminen ura säilyttää houkuttelevuutensa kilpailussa korkeasti koulutetusta työvoimasta. Tämä artikkeli käsittelee yliopistojen akateemisen profession käsityksiä akateemisesta työstä, toimintaympäristöstä sekä johtamisesta. Artikkelin tuo esille akateemisen profession mahdollisuuksia toteuttaa tehtäviään laajentuvan korkeakoulutuksen ristipaineissa. Artikkelin empiirinen aineisto perustuu vuosina 2007–2008 toteutettuun Muuttuva akateeminen professio -kyselytutkimukseen.

## Akateemisen profession vahva asema

Yliopistoilla on suomalaisessa yhteiskunnassa varsin vahva ja yleisesti hyväksytty asema, minkä vuoksi ne ovat saaneet pitää 2000-luvulle asti omaan autonomiaansa tukeutuvan hallintotavan. Osaksi tämä johtuu myös vahvasta akateemisesta professiosta, johon yhteiskunnassa luotetaan. David Dillin (1982, 256–257) mukaan yliopistoissa akateemisissa tehtävissä toimivat pääosin tiedekuntien ja laitosten akateemisiin tehtäviin nimitetyt henkilöt. Osa heistä toimii hallinnollisissa tehtävissä, osa opetuksen ja tutkimuksen tehtävissä. Tutkijoiden profession taas muodostavat ne, joiden tehtävänä on tiedon edistäminen. Tutkijan ammattiin on käytännössä mahdollista päästä vain tieteenalaan sidotun koulutuksen avulla, minkä vuoksi yliopistojen rooli tutkijakoulutuksessa on ollut keskeinen. Tiedon kasvun nopea sykli on kuitenkin aiheuttanut sen, että yliopistot eivät enää voi varmistaa alaan sidottua tietopohjaa koko eliniän ajaksi (Abbott 1988, 210). Tutkimuksen tehtäviin orientoidutaan erityisesti yksityissektorilla myös muun kuin yliopistojen tutkijakoulutuksen kautta. Tämän artikkelin tarkoittamissa akateemisissa tehtävissä työskentelevät ovat virassa tai työsuhteessa korkeakouluissa tai yliopistoissa. Tutkimusprofession akateemisen oppiarvon saaneet taas työskentelevät osaksi korkeakoululaitoksen ulkopuolella tiedon tuottamisen tehtävissä.

Akateeminen professio kattaa ne tutkimusprofession edustajat, jotka ovat nimitettyinä yliopistojen ja korkeakoulujen tehtäviin. Tällöin akateemisen profession tehtävät liittyvät Suomessa tutkimukseen, opetukseen, yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen tai näitä tehtäviä toteuttavien yksikköjen akateemisiin johtotehtäviin. Donald Lightin (1974, 10) määritelmää Suomeen soveltaen akateeminen professio muodostaa yliopistoissa vahvan yhteisön, joka vaikuttaa keskeisesti rekrytointeihin akateemisiin tehtäviin ja niihin valittavien kouluttamiseen, arvioi jäsentensä kelpoisuutta, on vastuussa työn laadusta, omaa korkean arvostuksen ja perustaa toimintansa monimutkaiseen tiedon järjestykseen. Tätä määritelmää vasten on mahdollista ymmärtää, että toistaiseksi Suomessa akateeminen ura on ollut varsin yhdenmukainen, ja sen toteutuminen on edellyttänyt pääsääntöisesti intensiivistä

työskentelyä akateemisten tehtävien eri ura-askelmilla. Liikkuminen yliopistojen ja yhteiskunnan muiden alojen tehtävien välillä onkin ollut melko vähäistä. Akateemisella professiolla on tämän vuoksi itseään täydentävän instituution piirteitä, mikä on toki yleisemminkin professioiden ominaisuus (Dill 1982, 256).

Akateemiselle professiolle ei ole löytynyt yliopistojen sisällä vahvaa haastajaa. Opiskelijoilla on ollut vuonna 1972 toteutuneen yliopistojen hallinnonuudistuksen jälkeen merkittävä rooli päätöksenteossa ja yliopistoyhteisön jäsenenä, mutta varsinkin sidosryhmien rooli on jäänyt etäiseksi. Osaltaan tästä johtuu siitä, että tieteenalojen kyky puuttua keskeisiin ongelmiin on vaihdellut. Esimerkiksi tutkimustiedon relevanssi, heikkolaatuisen opetuksen karsiminen ja yhtenäisen toiminnallisen informaation tuottaminen ovat alueita, joissa akateemisen profession ohjaamalla tieteenaloilla olisi käyttämättömiä mahdollisuuksia toimintansa kehittämiseen ilman rakenteellisia uudistuksia. Nämä ongelmat ovat näkyneet ulospäin yliopistojen hatarina profileina, strategisen johtamisen puutteena sekä käytännön ongelmina, kuten lyhytkestoisina työsuhteina sellaisessa laajuudessa, mikä yhteiskunnan muilla sektoreilla tuskin olisi ollut mahdollista.

Toimintatavan muutoksiin ohjaa tutkimukseen perustuvan tiedon tarpeen kasvu yhteiskunnassa. Tähän tarpeeseen yliopistoilla olisi mahdollisuus vastata nykyistä tehokkaammin rakentein. Yliopistojen arvostusta ja toimintaedellytyksiä parantavat uudistukset ovat järjestelmätasolla olleet pieniä, kun ottaa huomioon korkeakoulutuksen laajenemisen 1990-luvun alusta. Näin yliopistot ovat työn tekemisen näkökulmasta jääneet muuhun valtionhallintoon verrattuna melko suojaaisiksi saarekkeiksi, joissa muutosvastarinta on ollut luontainen reagointitapa yhteiskunnan arvo- ja rakennemuutoksiin. Tieteenalat edustavat korkeakoulujärjestelmissä jatkuvuutta, ja niiden ainakin tulisi uudentaa arvoja. Laajataan rakenteelliset ja lainsäädölliset uudistukset eivät voi muuttaa kuin rajoitetusti tieteenalojen perinteiden muovaamia lähtökohtia ja käytäntöjä.

## Muutokset ja tutkijanuran houkuttelevuus

Akateemisen profession merkitys yhteiskunnassa tiedon tuottajana ja levittäjänä on kasvanut, mutta sen asemaan vaikuttavat järjestelmätasolla muun muassa valtion roolin muutokseen ja korkeakoulutuksen talouteen liittyvät epävarmuustekijät. Korkeakouluinstituutioiden tasolla epävarmuustekijöitä tuottavat vastaavasti uudet osallistumisen mallit ja vaatimukset tutkimuksen relevanssin lisäämiseksi sekä perinteiset akateemiseen kollegiaalisuuteen ja sosiaalisuuteen liittyvien toimintatapojen muuttuminen. Nämä epävarmuustekijät näyttäisivät esiintyvän samanaikaisesti kehittyneiden taloudellisten järjestelmien maissa, joissa vastaukseksi niihin haetaan korkeakoulujärjestelmän tehokkuutta, vaikuttavuutta ja relevanssia (Teichler 2007, 21–22).

Suomessa tutkimus- ja opetustyön ydintehtävistä esimerkiksi tutkijanura on menettämässä houkuttelevuuttaan, koska se on muuttunut ainakin alkuvaiheessaan pääsääntöisesti pätkätyöksi. Kuten opetusministeriön tutkijanuratyöryhmän loppuraportti (OPM 2007) tuo esille, ongelmina ovat myös heikko mahdollisuus liikkuvuuteen sekä ulkopuolisen tutkimusrahoituksen ja urakehityksen yhdistäminen. Naisten urakehitystä haittaavat lisäksi erityisongelmat, kuten työskentely miehiä useammin määräaikaisessa työsuhteessa. Yliopistossa työskentelevien arvostuksen nostaminen organisaatioiden keskeisenä voimavarana voi jäädä juhlapuheiden tasolle, elleivät lyhytaikaiset työsuhteet muunnu avoimiksi akateemisiksi työmarkkinoiksi ja ammatilliseen kehittymiseen perustuviksi urapoluiksi. Kuten Mirja Iivonen (2004, 40) on todennut, ihmiset eivät anna parastaan, elleivät he koe itseään arvostetuiksi. Epäilemättä tulosjohdetussakin yliopistossa on mahdollista kohottaa eri toimijoiden arvostusta ja edistää työpanosten tunnustamisen kulttuuria.

Korkeakoulujärjestelmiin liittyy reformeja, joilla kompensoidaan tiedostetusti ja tiedostamattomasti omaksuttuja ohjauskeinoja akateemisen vetovoiman lisäämiseksi (Maassen & Olsen 2007). Toisaalta yliopistoihin kohdistuu myös laajoja odotuksia, jotka eivät ole tasapainossa yliopistojen toimintamahdollisuuksien ja kapasiteetin kanssa. Valtion suora budjettirahoitus ei ole enää 2000-luvulla riittänyt

työdyttävien työskentelyolosuhteiden luomiseen, vaan yliopistojen omat rahoitusvälineet ovat saaneet yhä keskeisemmän merkityksen. Muutoksen tarpeita aiheuttaa se, että yliopistojen rahoitus perustuu merkittävältä osiltaan valtion tulo- ja menoarvion ulkopuolisiin lähteisiin (ks. Hölträ 2008, 115).

Jäykät virkarakenteet ja organisaation vahva lainsäädännöllinen perusta ovat rajoittaneet yliopistojen kykyä nopeaan muutokseen. Euroopan korkeakoulualueen ja Euroopan tutkimusalueen muodostuminen näkyy kansallisesti muun muassa ohjauksen, johtamisen, rakenteen ja koulutuksen sisällöissä (Blomqvist 2006, 116). Näiden tavoitteiden näkökulmasta on luontevaa, että yliopistojen taloudellista ja hallinnollista autonomiaa lisätään uuden yliopistolain avulla (OPM 2008). Tämä laki tulee muuttamaan yliopistojen hallintoa valtionhallinnon yksiköistä itsenäisiksi laitoksiksi tai säätiöiden ylläpitämiksi korkeakouluiksi. Suomen yliopistojen hallintoon ja rahoitukseen osallistuu nykyistä merkittävämmiin yliopistojen ulkopuolisia toimijoita, myös yksityinen sektori. Uudistuksen ytimessä on se, että kokonaisvaltainen vastuu työnjaon edellytysten parantamisesta siirtyy yliopistoille itselleen niiden muuttuessa itsenäisiksi oikeushenkilöiksi.

Uuden tekijän työnjaon muodostumiseen tuovat myös yliopistojen ulkopuolelta valittavat hallitusten jäsenet. Tiedeyhteisön ulkopuoliset hallitusten jäsenet – vaikka yliopistoyhteisön itse valitsevat – olisivat käytännössä viemässä hallituspaikoillaan akateemiselta professiolta vaikutusvaltaa ja vastuuta. On hyvä ottaa huomioon, että yliopistot eivät ole lain esittämässä muodossa uudenlaisia, selkeän hallintomallin saavia liikelaitoksia, vaan oikeushenkilöitä. Ei ole mitenkään itsestään selvää, että akateemisen yhteisön jäsenet haluavat kantaa taloudellista ja oikeudellista vastuuta, joka vuoden 2010 jälkeen hallitusten jäsenten osalta on varsin laajaa. Tällöin kyseessä voi olla toimintakykyä varmistava itsenäisen talouden ja taloustoimijuuden ominaisuus (Kohtamäki 2007, 8). Yliopistojen hallitustyöskentely tulee olemaan aivan erilaista kuin nyt, ja moderni hallitusammattilaisuus voi näyttäytyä palveluna yliopistoyhteisölle.

Yliopistojen hallitusten ulkopuolisten jäsenten määrän merkittävää lisäämistä on vastustettu akateemista professiota edustavien

järjestöjen kannanotoissa yliopistojen autonomian säilyttämisen perusteella. Jos yliopistoyhteisöissä toimivat eri henkilöstöryhmät eivät kykene kokonaisvaltaiseen työn hallintaan, ei vuoden 2010 jälkeisen, vahvistuneen yliopistoautonomiankaan hyödyntäminen ole ehkä mahdollista.

Suomessa yliopistot ovat vähitellen menettäneet kykynsä ratkaista ongelmia omin päätöksin, samalla kun niiden asema on muuttunut oleellisesti. Yliopisto ei 2000-luvulla muodostu yksinomaan yliopistorakenteiden varaan, vaan se rakentuu lukuisista toimijoista, joista keskeisiä ovat innovaatiojärjestelmä, rahoitus ja politiikkaohjelmat. Viimeistään eurooppalainen interventio tutkimusrahoitukseen on muuttanut tutkimuksen resursointia siten, että tutkimustyön edellytykset muodostuvat korkeakoulurakenteista riippumattomissa instituutioissa, kuten yhteistyöverkostoissa, tutkijoiden liikkuvuusohjelmissä sekä yhteiskäyttöisissä tutkimusinfrastruktuureissa (Ruberti 2001, 115).

Yliopistolaitokselle on 2000-luvun Suomessa ominaista hallinnon monitasaisuus, jossa kansallisen päätöksenteon monimutkaisuus, vahvat tiedeyhteisöön linkittyneet verkostot, intressien hajanaisuus sekä eurooppalaisen ja globaalin ulottuvuuden kasvu vaikuttavat päätöksentekoon kansallisen päätöksenteon rinnalla. Juuri hallinnon tasojen monikerroksisuus aiheuttaa yliopistolaitoksen monimutkaisuuden. Yliopistojen perusyksiköissä, kuten laitoksilla ja tiedekunnissa akateemisen profession asema on dominoiva. Hierarkian ylemmille tasoille siirryttäessä akateemisen dimension merkitys heikkenee ja hallinnollisen profession merkitys kasvaa.

Yliopistot ovat poikkeuksellisen hankalasti johdettavia organisaatioita, sillä eri toimijoiden valtasuhteet ulottuvat korkeakouluinstituution ulkopuolelle (Clark 1983). Akateemisen dimension merkitys onkin sitä suurempi, mitä alemmalle hierarkiatasolle tulosityksikkötaso asetetaan. Tällä on merkitystä päätöksenteossa, sillä yksikkötasolla on ominaista pyrkimys kollegiaaliseen päätöksentekoon sekä akateemisen ammatin antaman aseman ja auktoriteetin korostumiseen. Varsinkin opetuksen ja tutkimuksen tehtävissä akateemiset arvostukset liittyvät tiedon tuottamisen ja sen siirtämisen ydintehtäviin. Siksi akateemisella



työyhteisöllä on toisinaan taipumus suhtautua varsin skeptisesti ja jopa vastahankaisesti yhteisöä laajemmin palveleviin tehtäviin kuten johtamiseen (Kogan & Teichler 2007, 11). Samalla yliopistolaitoksen dynaamisuutta edistävä ja vastuuttava toimintakulttuuri edellyttäisi eri toimijoiden laajaa toimintavapautta luottamukseen ja arvostukseen perustuvan toimintakulttuurin keinoin.

## Tiedon perustalle rakennetut instituutiot

Yliopistojen ohjaus on 2000-luvulla toteutunut lähinnä regulaation, budjettiohjauksen sekä informaatio-ohjauksen avulla. Regulaatio ja budjettiohjaus ovat tähän asti olleet valtion ohjauksen keskeisiä välineitä, kun taas erityisesti laadunvarmistukseen liittyvä toiminnanohjaus on jäänyt pääosin akateemisen profession vastuualueeksi. Näiden ulkopuolelle on jäänyt alueita, jotka ovat joko akateemisten alojen toimintakäytäntöjen tai työyhteisön vakiintuneiden käytäntöjen aluetta. Siksi vallan ja vastuun kysymysten ratkaiseminen yliopistouudistuksen yhteydessä vasta aloittaa reformien toteuttamisen käytännössä. Sitä, millaisiksi yliopistojen toimintatavat todella muodostuvat, on mahdotonta sanoa. On kuitenkin todennäköistä, että yliopistojen toimintakulttuurit muuttuvat moninaisemmiksi. Niiden toiminnan luonne säilyy todennäköisesti jatkossakin asiantuntijaorganisaatioina, jolloin työn sisältö liittyy vahvasti tiedon tuottamiseen, soveltamiseen ja ylläpitoon sekä tiedon sisällöstä kommunikointiin organisaation jäsenten välillä (Etzioni 2000). Yliopistoissa asiantuntemus on pitkälle erikoistunutta, ja tieto syntyy eri tilanteissa ennustamattomasti ja organisaation erityisesti ohjaamatta. Tieto keskittyy ja toimijat voivat varsinkin laitos- ja tiedekuntatasolla olla samanaikaisesti tiedon välittäjiä ja päätöksentekijöitä (Kivistö 2007, 118). Kun asiantuntijat suhtautuvat työhönsä usein intohimoisesti, jopa kutsumuksena, yliopistojen johtaminen asiantuntijaorganisaatioina on vaikea, joskaan ei mahdoton tehtävä.

Tieto on se perusta, jonka varaan korkeakoulutuksen instituutiot rakentuvat (Clark 1998). Koska tieto on epäyhtenäistä, yliopistojen

yksiköt ovat usein löyhästi sidoksissa toisiinsa. Tämä on luonteva lähtökohta instituutioiden merkitystä korostavassa korkeakoulujärjestelmässä. Vuoden 2010 jälkeenkin asiantuntemus on yliopistoissa pitkälle erikoistunutta, ja tieto syntyy eri tilanteissa organisaation erityisemmin ohjaamatta. Akateemisen profession tehtäviin sisältyy vastaisuudessakin palvelutehtävä tutkimuksen ja opetuksen ydintehtävien rinnalla. Yhtenäistä toimintamallia ei suomalaiselle yliopistosektorille ole jatkossakaan mahdollista muodostua. Oleellista on, miten yliopistot pystyvät toteuttamaan työnjaon uudistamisen. Kyse ei ole manageriaalisesta yliopistojen sisäisestä työnjaosta, vaan akateemiselle työlle ominaisesta tavasta tehdä työtä hallinnollisten rajapintojen yli.

Työnjaon toteuttaminen voi perustua korkeakouluinstituutioon, mutta myös sen ulkopuolella toimiviin muihin yhteiskunnan instituutioihin tai tietoon. Rakenteita oleellisempaa on, että tieto voi siirtyä rajapintojen yli. Koordinaation toteuttaminen tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa on vaikeasti toteutettavissa siksi, että vastuu on laajalle jakautunut. Siksi kollegiaalinen vastuu on juuri yliopistoissa jäänyt ensisijaiseksi suhteessa manageriaaliseen vastuuseen, mikä voi olla yliopistoille vahvuuskin.

Yliopistoissa perinteisenä lähtökohtana on hierarkioita purkava, yhteistyötä korostava toimintakulttuuri, joka voi vahvistua uuden yliopistolainsäädännön myötä vuodesta 2010 alkaen. Ainakin yliopistoilla on mahdollisuus toimintakulttuurin uudistamiseen itsenäisin toimin, joilla valtion tilivirastoihin liitetyt toimintatavat voidaan muuttaa nopeastikin. Yliopistolakiesitykseen (OPM 2008) sisältyvät periaatteet, kuten valtion suoran ohjauksen väheneminen, yliopistojen vahvistuminen sekä toimintaympäristön keskeisten toimijoiden vaikutusvallan lisääntyminen yliopiston sisällä ovat tunnusmerkkejä, jotka vievät suomalaista korkeakoulujärjestelmää suvereenin valtion ohjauksen suunnasta instituutioiden merkitystä korostavaan järjestelmään. Toimiminen akateemisen ydinalueen ja kehitystä ylläpitävän toimintaympäristön välillä voi lisätä yliopiston kykyä ohjata omaa toimintaansa ja ehkä samalla myös luoda parempia mahdollisuuksia tutkimustuloksiin perustuvaan keskusteluun yhteiskunnassa.

Kun yliopistot ovat olleet osa valtionhallintoa, ovat niiden rakenteet ja niitä sääntelevät järjestelmät olleet vahvoja. Lisääntyvän autonomian myötä nämä edellytykset muuttuvat, ja on todennäköistä, että yliopistot siirtyvät käytännöissään enemmän toimintalähtöiseen ohjaukseen. Eurooppalaisen tietoyhteiskunnan muodostuminen on haastanut yliopistot rakentamaan tehtäväänsä tiedon tuottamisen, siirtämisen ja levittämisen teknisinä ja sosiaalisina innovaatioina.

Suomen yliopistojen rakenteellisella kehittämisellä tavoitellaan innovaatiojärjestelmän toiminnallista kehittämistä, tietopohjan vahvistamista, laadun parantamista ja vahvistumista tutkimuksessa (Turunen 2008, 21). Nämä ovat yliopistojen kannalta myönteisiä kehittämisen alueita, sillä on todennäköistä, että tietoon pohjautuva tulevaisuus on kykenevämpi ratkaisemaan uusia ongelmia kuin rakenteiden varaan rakennettu yliopisto. Ilman uuden yliopistolain mukaista reformiakin paineet jäykän toimintatavan muuttamiseksi olisivat ilmeiset. Uudistuksissa esille tulevia avoimia, läpinäkyviä ja oikeudenmukaisiksi koettuja toimintatapoja on rakennettu yliopistojen sisään.

Jos uudistuksia toteutettaisiin laajempina, voisi se luoda useita sellaisia välineitä, joilla työn toiminnallisia ja taloudellisia edellytyksiä voitaisiin oleellisesti parantaa yliopistoissa. Uuden yliopistolain on mahdollista antaa tilaa itsenäisille, omaa tulevaisuuttaan rakentaville yliopistoille, joilla on kyky tuottaa palveluita laajasti eri asiakkaille, myös muille yliopistoille ja vapaille markkinoille. Dynaamisuuden toteutuminen kuitenkin edellyttää, että yliopistossa toimintakyky ja aloitteellisuus on jakautunut laajalle. Lähtötilanne ei kuitenkaan ole ongelmaton, kuten osoittavat seuraavat *Muuttuva akateeminen professio* -kyselyn tulokset.

## Akateemisen profession vaikutusvalta

Tampereen yliopiston Higher Education Group (HEG) toteuttaa yhteistyössä 18 maan kanssa *Muuttuva akateeminen professio eli Changing Academic Profession* (CAP) -kyselytutkimusta, jossa vertailun kohteena ovat kansalliset korkeakoulujärjestelmät, instituutiomallit, oppialat ja

sukupolvet. Lisäksi vertailukohteena ovat kansainvälisyys ja akateemisten markkinoiden synty, ennen kaikkea akateemisen uran houkuttelevuus työmarkkinoiden kilpailutilanteessa. *Muuttuva akateeminen professio* -tutkimus tuottaa vertailevaa tietoa akateemisen työn luonteen muutoksesta sekä sen eroavaisuuksista eri sektoreiden, korkeakouluinsituutioiden ja oppialojen välillä. Näiden tietojen perusteella etsitään korkeakoulujärjestelmien muutostekijöitä, jotka näkyvät akateemisen profession kokemuksissa ja arvioissa työn luonteen muuttumisesta. Vastaajat esittävät arvioita työstään, ja tulosten perusteella tehdään johtopäätöksiä siitä, onko akateeminen ura edelleen houkutteleva, ja säilyykö sen houkuttelevuus myös työmarkkinoiden kilpailutilanteessa (Locke & Teichler 2007).

Tutkimushanke toteutuu ajankohtana, jolloin Suomi saa todennäköisesti uuden yliopistolain vuoden 2010 alusta alkaen. Samalla perinteisen akateemisen uran mukaiset virat muuttuvat työsuhteiksi. Yliopistolain uudistuksen yhteydessä perinteisten virkarakenteiden muuttuminen työsuhteisiin perustuvaksi muuttaa perinteisiä akateemisia meriittejä ja voi samalla edistää työnjakoa, jossa erikoistuminen voi kohdistua akateemisen työn eri osa-alueisiin.

Kun valmistelu uuden yliopistolain osalta on Suomessa vielä kesken, *Muuttuva akateeminen professio* -kysely on väline akateemisen työn määrittämiseksi muuttuvassa, modernissa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä. Kyselyn perusjoukon muodostavat päätoimiset opetus- ja tutkimushenkilökuntaa edustavat työntekijät, jolloin pääosa osa-aikaisesta henkilöstöstä jäi kyselyaineiston ulkopuolelle. Perusjoukosta poimittiin joka viides. Otos vastaa hyvin perusjoukkoa, ja eri ammattiryhmät ovat siinä kattavasti edustettuina.

Aineisto perustuu joulukuussa 2007 – maaliskuussa 2008 kerättyyn kyselyyn, johon vastasi 1452 yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tutkijaa ja opettajaa. Kysely on toteutettu 18 yliopistossa (1115 vastaajaa) ja 24 ammattikorkeakoulussa (334 vastaajaa). Aineisto on osa kansainvälistä tutkimusta, ja keskeisiä vertailun kohteena olevia maita ovat muun muassa Australia, Italia, Japani, Kiina ja Hong Kong, Saksa, Meksiko, Iso-Britannia ja Yhdysvallat. Taustalla on näkemys siitä, että korkeakoulut irtaantuvat perinteisestä korkeakoulumallista

**Taulukko 1.** Eri toimijoiden vaikutusvalta korkeakoulun päätöksentekotilanteissa. (Lähde: CAP 2008.)

**Millä toimijalla korkeakoulussasi on ensisijaisesti vaikutusvaltaa kussakin alla mainitussa päätöksessä?**

%	%	%	%	%	%	%	%	Päätös
Ministeriö tai sidos- ryhmä	Korkea- koulun johto	Akateemisten yksikköjen johto	Tiede- kunnan päättävät elimet	Yksit- täinen laitos	Opiske- lijat	Ei vas- tausta		
1	45	6	17	4	0	27		Hallinnon avainhenkilöiden nimittäminen
0	5	10	27	33	0	25		Uuden henkilöstön valitseminen
0	13	9	35	17	0	26		Henkilöstön ylennyksistä ja virkanimityksistä päät- täminen
4	28	7	19	15	0	28		Budjetin priorisoinnista päättäminen
3	9	7	18	35	0	27		Henkilöstön opetusmääristä päättäminen
7	15	5	33	13	0	27		Sisäännotosta ja opiskelijavalinnasta päättäminen
11	21	5	30	4	0	29		Uusien koulutusohjelmien hyväksyminen
4	3	6	16	21	11	29		Opetuksen arviointi
0	13	8	11	38	0	30		Sisäisten tutkimusprioriteettien asettaminen
9	20	10	14	15	0	32		Tutkimuksen arviointi
0	9	8	6	48	0	29		Kansainvälisten yhteyksien solmiminen

n = 1115

ja liikkuvat yhteiskunnan kehityksen mukana kohti relevanssia korostavaa korkeakoulutusta. Tällöin korkeakoulujen autonomia saa uusia muotoja, jotka arkipäiväistävät akateemisen profession työtä muun yhteiskunnan suuntaan.

Taulukko 1 kertoo, että ministeriön tai sidosryhmien vaikutusvalta ulottuu lähinnä koulutusohjelmista ja opiskelijoiden sisäänotosta päättämisen alueille. Näissä kysymyksissä ministeriön vaikutusvalta on tällä hetkellä selkeä tulosohjausjärjestelmän kautta. Sen sijaan hallinnon avainhenkilöiden nimittämisessä ministeriöllä tai sidosryhmillä koetaan olevan vain vähän vaikutusvaltaa. Tämä tilanne tulee muuttumaan vuonna 2010 voimaan astuvan yliopistolain myötä, jolloin sidosryhmien vaikutusvalta muuttuu samoin kuin ministeriön rooli säätiöiden ylläpitämissä yliopistoissa. Hallinnon avainhenkilöiden nimittämisessä ensisijainen vaikutusvalta koetaan olevan erityisesti korkeakoulujen johdolla ja tiedekuntien päättävillä elimillä. Johdon rooli on vahva avainhenkilöiden nimityksissä, mutta muiden tehtävien osalta sen merkitys on vähäisempi. Tiedekunnan ja yksittäisen laitoksen vaikutusvalta on vahva uuden henkilöstön valitsemisessa sekä ylennyksistä päätettäessä. Opiskelijavalinnasta sekä opetuksen toteuttamisen työnjaosta päättäminen on vastausten perusteella ensisijaisesti tiedekunta- ja laitostason ja siten akateemisen profession vaikutusvallan ydinaluetta.

Kun vastaajat esittävät näkemyksiään tutkimusprioriteettien asettamisesta, yksittäinen laitos on keskeisessä roolissa. Vaikka yliopistolla on mahdollisuus muokata tutkimuksen strategisia painopisteitä, tutkimusohjelmien ja tutkimussuunnitelmien laatiminen on akateemisen profession työn ydinaluetta. Tutkimuksen arvioinnissa yliopiston johdolla katsotaan olevan merkittävä rooli.

Tuloksissa yllättää kolme seikkaa. Ensinnäkin tyhjien vastausten määrä on varsin suuri. Tutkijoista yli puolet on jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen, mikä voi kertoa heidän epävarmuudestaan yliopistohallinnon hahmottamisessa. Kaikissa muissa ammattinimikkeissä alle 10 % vastaajista jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Toiseksi akateemiseen johtamiseen perustuvien yksiköiden vaikutusvalta näyttäisin olevan selkeä korkeakoulujen keskeisillä toimi-

alueilla. Vaikka korkeakoulun johdon rooli on perinteisesti vahva kansainvälisissä yhteyksissä, näyttää siltä että myös yksikköjen rooli koetaan keskeiseksi. Edellytykset akateemisten yksikköjen vaikutusvallan vahvistumiselle muutostilanteessa ovat ilmeiset. Yliopiston sidosryhmien ja ministeriön rooli jää yllättävän vähäiseksi, mutta on muistettava, että vastaajilta kysyttiin ensisijaista toimijaa eri päätöstilanteissa.

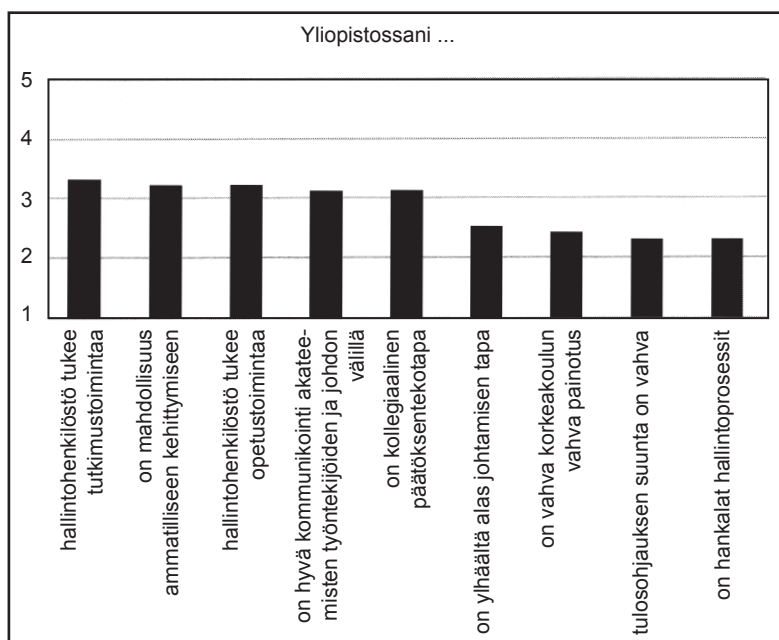
Lisäksi on mahdollista kiinnittää taulukossa 1 huomiota opiskelijoiden rooliin, joka tässä tarkastelussa näyttäytyy yllättävän heikkona. Opiskelijat ovat osalle vastaajista ensisijainen toimija vain opetuksen arviointiin liittyvissä kysymyksissä. Tämä ei tarkoita, etteikö opiskelijoilla voi olla vaikutusvaltaa kysyttyihin teemoihin. Heidän mahdollisuutensa olla ensisijaisena toimijana esimerkiksi tutkimukseen ja akateemisiin virkanimityksiin liittyvässä päätöksenteossa on kuitenkin vähäinen.

## Hallinnon ja johtamisen luonne

*Muuttuva akateeminen professio* -hankkeen aineistonhankinnan yhteydessä selvitettiin kysymyksellä myös vastaajien vaikutusvaltaa keskeisten akateemisten toimintatapojen muokkauksessa. Tulosten perusteella näyttää siltä, että vaikutusvalta vähentyy voimakkaasti siirryttäessä perusyksikkötasolta tiedekuntatasolle ja edelleen yliopistorakenteeseen. Tämä on luonnollista, mutta tulosten jyrkkyys on silti yllättävää. Vastaajista vain noin kolmannes koki olevansa erittäin tai jokseenkin vaikutusvaltainen yksikkötasolla. Hiukan alle kolmannes vastaajista koki, ettei ole lainkaan vaikutusvaltainen tai osallinen.

Jo tiedekuntatasolle siirryttäessä erittäin tai jokseenkin vaikutusvaltaisiksi itsensä kokeneiden määrä vähenee oleellisesti. Noin kaksi kolmasosaa vastaajista kokee, että heillä ei ole lainkaan vaikutusvaltaa tai osallisuutta. Yliopistotasolle siirryttäessä vaikutusvallan tunne luonnollisesti heikkenee entisestään. Akateemiseen työhön perustuva asiantuntijuus ei tuo ylempiin rakenteisiin kohdistuvaa vaikutusvaltaa, vaan se keskittyy yksikkötasolle, jossa akateemisen profession vaikutusvalta on voimakasta.

*Muuttuva akateeminen professio* -tutkimuksen aineisto välittää kuvan vahvasti asiajohtamiseen perustuvasta hallintokulttuurista. Noin puolet vastaajista on vahvasti tai melko samaa mieltä väitteiden kanssa, joiden mukaan yliopistossa on vahva tulosohjauksen suuntaus, hankalat hallintoprosessit, vahva korkeakoulun tehtävän painotus sekä ylhäältä alas johtamisen tapa. Jos keskiarvoa kolme voidaan pitää väitteen kanssa eri mieltä olemisen mittarina, niin enemmistö vastaajista oli eri mieltä väitteiden kanssa, joiden mukaan yliopistossa on hyvä kommunikointi akateemisten työntekijöiden välillä, kollegiaalinen päätöksentekotapa ja mahdollisuus kehittyä johtajana yksikkötasolla. Kriittisimmin vastaajat suhtautuivat väitteisiin, joiden mukaan hallintohenkilöstö tukee opetus- ja tutkimustoimintaa.



**Kuvio 1.** Yliopistojen akateemisen profession vastauksia hallinnon ja johtamisen luonteesta.



Vastaajat suhtautuvat kriittisesti mahdollisuuksiinsa kehittyä hallinnollisissa johtotehtävissä. Hankalat hallintoprosessit ja ylhäältä alas -johtamistapa korreloivat selvästi ( $r=,357$ ,  $p<,001$ ). Sen sijaan hankaliksi koettujen hallintoprosessien sekä hallinnon ja akateemisen henkilöstön hyvä kommunikaatio korreloi negatiivisesti ( $r=-,366$ ,  $p<,001$ ). Korkeakoulun tehtävän painotus näyttää korreloituvan kollegiaalisen päätöksentekoon ( $r=,270$ ,  $p<,001$ ), mahdollisuuteen kehittyä hallinnollisissa johtotehtävissä yksikkötasolla ( $r=,240$ ,  $p<,001$ ) sekä hallintohenkilöstön tuessa opetus- ja tutkimustoiminnalle ( $r=,201$ ,  $p<,001$ ;  $r=,193$ ,  $p<,001$ ).

Tulokset kertovat, että tulosjohtamisen orientaatio liittyy ylhäältä alas -johtamisen kulttuuriin, vaikeisiin hallinnollisiin prosesseihin, mutta toisaalta myös hallintohenkilöstön akateemista työtä tukeviin asenteisiin. Korkeakoulun tehtävän painotus taas liittyy kollegiaaliseen päätöksentekoon, hyvään kommunikaatioon, mahdollisuuteen kehittyä hallinnollisissa johtotehtävissä yksikkötasolla sekä hallintohenkilöstön tukeen opetus- ja tutkimustoiminnalle. Hallintohenkilöstö näyttäytyy näin myös venttiilinä, joka mahdollistaa dynaamisuuden toteutumista yliopistoissa.

### Säilyykö akateemisen profession vaikutusvalta yliopistoissa?

Suomalaisessa yhteiskunnassa ovat työnjako ja erikoistuminen olleet keskeisiä työn muodostumisen trendejä, jotka ovat ulottumassa yliopistoihin täysimittaisesti vasta 2010-luvulla. Suuri osa akateemisista työtehtävistä on määräaikaaisia. Suuntaus on ulottunut vahvasti myös ylimpiin akateemisiin tehtäviin, joskin ilmiö koskee ennen kaikkea nuorimpia akateemisen yhteisön jäseniä. Määräaikaisissa tehtävissä työn määrittely ja tavoitteiden saavuttamisen todentaminen ovat yleistyneet.

Erikoistuminen opetukseen, tutkimukseen tai yliopistojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta edistäviin tehtäviin edellyttää laajemminkin työnjaon selkiyttämistä yliopistojen sisällä. Akateeminen professio on työnjakoon liittyviä ilmiöitä kohtaan kriittinen, mutta muutos

erikoistuneempaan työhön näyttää silti ilmeiseltä. Akateeminen ura voi houkuttaa jatkossakin, mutta sen antamien toimintaedellytysten on lähennyttävä yhteiskunnan muita alueita. Tässä auttaa ammattimaisen johtamisen arvostuksen kasvattaminen osana organisaatioiden palvelutehtävää.

Vahvoin sektoreihin perustunut hyvinvointiyhteiskunta tuotti 1900-luvun organisaatiomalleja, joissa tukipalvelut olivat kytkeytyneet ydinpalvelujen yhteyteen. Tässä artikkelissa esitelty *Muuttuva akateeminen professio* -tutkimuksen tulokset kertovat akateemisen profession orientaatiosta tulosohjaukseen sekä yliopistojärjestelmän että yliopistojen organisaatioiden suhteen. Tällainen organisaatioilmasto voi tukea ratkaisuja, joissa tukipalvelut etäännyvät ydinpalveluista. Miksi esimerkiksi teknisten palveluiden, laskentatoimen tai kirjastojen olisi toimittava kaikissa tilanteissa osana yliopiston organisaatiota? Kun korkeakoulutuksen tehtävät laajenevat, myös akateeminen professio voi jatkossa vahvemmin kiinnittyä yliopistojen ulkopuolelle.

Harkitusti toteutetut rekrytoinnit kaikissa tehtävissä, toimenkuvien muodostaminen ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi ovat asiantuntijaorganisaatioissa tehokkaita johtamisen välineitä. Ei silti riitä, että oikeanlaiset ihmiset ovat sopivilla paikoilla. Jos työnjako yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnan sekä hallinnon välillä on epämääräinen, se vie resurssia pois perustehtävien hoitamiselta. Jos yliopistojen hallinto keskittyy valvontaan resurssien luomisen sijaan, opettajat ja tutkijat alkavat käyttää aikaansa lähinnä resurssien rakentamiseen. Esimerkiksi Sipilä (2007, 65–67) on todennut, että opettajien ja tutkijoiden työ pitäisi keskittää asioihin, joissa heidän asiantuntemuksensa on välttämätöntä. Työnjaon muodostuminen, siihen luottaminen ja tehdyissä päätöksissä pysyminen vaatisi onnistunutta johtajuutta. Siksi ei ole lainkaan itsestään selvää, että uudet yrittäjähenkiset toimintatavat ovat akateemisessa yhteisössä laajasti hyväksyttyjä lähtökohtia. Ongelmaksi on tähän asti muodostunut byrokraattisen ja yrittäjähenkisen asenteen ristiriitainen kohtaaminen yliopistojen rakenteissa.

*Muuttuva akateeminen professio* -tutkimuksen tulokset kertovat, että avaimet yliopistojen sisäisiin uudistuksiin ja työnjaon uudistami-

seen ovat tiedekunta- ja laitostasolla. Yliopistolain rakenteelliset uudistukset ulottuvat niihin viiveellä, mutta se ei estä yliopiston tehtävien kasvua uusille alueille. Tämä muuttaa akateemisen työn luonnetta oleellisesti. Avain rakenteellisten uudistusten jälkeiseen toiminnalliseen työn kehittämiseen on akateemisella professiolla itsellään.

## Lähteet

- Aarrevaara, T. & Hölttä, S. 2007. Finland – Massification, Steering-By-Results and New Divisions of Labour. Teoksessa W. Locke & U. Teichler (toim.) *The Changing Conditions for Academic Work and Careers in Select Countries*. INCHER. Werkstattberichte 66. Kassel: University of Kassel, 194–209.
- Aarrevaara, T. & Hölttä, S. 2008. Changes in the Finnish Academic Profession Reflect Reforms in Higher Education. Teoksessa *The Changing Academic Profession in International Comparative and Quantitative Perspectives*. RIHE International Seminar Reports 12. Higashi-Hiroshima: Hiroshima University, 117–129.
- Aarrevaara, T. 2007. Enhancing Universities in Finland. *The Journal of Finance and Management in Colleges and Universities* 4, 261–292.
- Abbott, A. 1988. *The System of Professions – An Essay in the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blomqvist, C. 2007. Avoin koordinaatiomenetelmä Euroopan unionin koulutuspolitiikassa. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis* 1205.
- Clark, B. R. 1983. *The Higher Education System – Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Dill, D. 1982. The Structure of the Academic Profession: Towards a Definition of Ethical Issues. *The Journal of Higher Education* 53 (3), 255–267.
- Etzioni, A. 2000. Administrative and Professional Authority. Teoksessa M.C. Brown II. (toim.) *Organization and Governance in Higher Education*. ASHE Reader Series. 5. painos. Boston: Pearson Custom.
- Hölttä, S. 2008. Funding of Universities in Finland. Teoksessa T. Aarrevaara & F. Maruyama (toim.) *University Reform in Finland and Japan*. Tampere: Tampere University Press.
- Iivonen, M. 2004. Trust Building as a Management Strategy. Teoksessa M.-L. Huotari & M. Iivonen (toim.) *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Kivistö, J. 2007. Agency Theory as a Framework for Government-University Relationship. *Higher Education Finance and Management Series*. Tampere: Tampere University Press.
- Kogan, M. & Teichler, U. (toim.) 2007. *Key Challenges to the Academic Profession*. UNESCO Forum on Higher Education Research and Knowledge. INCHER. Werkstattberichte 65. Kassel: University of Kassel.

- Kohtamäki, V. 2007. Kansainvälinen vertailu yliopistojen taloudellisesta autonomiasta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007: 42. Helsinki: Opetusministeriö, koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.
- Light, D. 1974. The Structure of the Academic Profession. *Sociology of Education* 47 (1), 2–28.
- Locke, W. & Teichler, U. (toim.) 2007. The Changing Conditions for Academic Work and Careers in Selected Countries. INCHER. Werkstattberichte 66. Kassel: University of Kassel.
- Maassen, P. & Olsen, J. 2007. *University Dynamics and European Integration*. Dordrecht: Springer.
- OPM. 2007. Tutkijanuratyöryhmän loppuraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:13. Helsinki: Opetusministeriö, koulutus- ja tiedepolitiikan osasto
- OPM. 2008. Luonnos uudeksi yliopistolainsäädännöksi, 14.8.2008.
- Ruberti, A. 2001. The Role and Position of Research and Doctoral Training in the European Union. Teoksessa J. Huisma, P. Maassen, & G. Neave (toim.) *Higher Education and the Nation State*. Amsterdam: Pergamon, 107–120.
- Sipilä, J. 2007. *Valta yliopistossa*. Tampere: Vastapaino.
- Teichler, U. 2007. Germany and Beyond – New Dynamics for the Academic Profession. Teoksessa W. Locke & U. Teichler (toim.) *The Changing Conditions for Academic Work and Careers in Selected Countries*. INCHER. Werkstattberichte 66. Kassel: University of Kassel, 15–38.
- Turunen, I. 2008. Modernisation of Higher Education. Teoksessa T. Aarreväara & F. Maruyama (toim.) *University Reform in Finland and Japan*. Tampere: Tampere University Press, 21–32.

## **AKATEEMISEN TYÖN JOHTAJUUSHAASTEET**

Akateemiset instituutiot kuten yliopistot ovat haastavia johdettavia niin strategisella kuin lähiesimiestasollakin. Tähän voimme löytää syitä akateemisen työn traditioista ja historiasta sekä nykyisen rahoituspuolel-  
jan mukanaan tuomasta päätöksenkulttuurista. Yliopistot, korkeakoulut ja akateemiset instituutiot ovat sekä sisältöjä että rahoitusta koske-  
vassa murroksessa, mikä jo nyt asettaa muutosvaateita johtamiselle. Suurin haaste on kuitenkin vasta edessäpäin: miten muuttaa johta-  
miskulttuuria siten, että yliopistoura tulee houkuttelevaksi myös nyt parikymppisten sukupolvelle, ja miten samanaikaisesti tukea kaiken ikäisten ihmisten työssä jaksamista ja tuottavuutta.

Pätkätyöt eivät sinänsä ole välttämättä ongelmallisia. Monelle nuoremman polven edustajalle ne sopivat. Johtamiselle ja esimies-  
työlle ne kuitenkin ovat hankalia sekä työntekijän, esimiehen että työyhteisön kannalta. Jos päätöksentekijissä yhdistyy huono palkka ja olematon esimiehen tai työyhteisön tuki, ei akateeminen ammatti ole kovin houkutteleva. Silloin meidän on vaikea odottaa hyviä sijoituksia huippututkimuksen ranking-listoilla.

Tilanne ei kuitenkaan ole toivoton. Johtamiseen panostaminen on suhteellisen edullinen ja suhteellisen nopea keino lisätä työhyvin-  
vointia, tehokkuutta ja yleistä sitoutuneisuutta organisaatioon.

## Tutkijakulttuuri ja työvoiman jakautuminen

Yliopistohierarkiassa akateeminen meritoituminen on keskeisessä asemassa. Se tuo mukanaan luottamustehtäviä ja pätevoittää viranhakuihin. Yllättävää on kuitenkin se, mikä tohtoroitumisen yhteydessä näyttäytyy suoranaishenä: tutkinnon suorittajasta sukeutuu usein myös johtaja ilman minkäänlaista esimieskoulutusta tai -valmennusta. Väitelleiden vastuulle annetaan ensin tutkimusryhmiä, sitten mahdollisesti kokonaisia tutkimusohjelmia ja -projekteja. Virkoihin astumisen myötä he johtavat oppiaineita ja laitoksia. Vaikka johdettavien määrää ja johtamisvastuut kasvavat, esimieskoulutukseen ei tutkijankoulutuksessa juuri panosteta. Ajatellaanko akateemisissa instituutioissa kenties, että esimiestehtävät niissä olisivat itsestään selvän helppoja? Realistisempaa taitaa kuitenkin olla, että siihen ei satsata, koska esimiestyötä ei pidetä akateemiseen ammattiin pätevoitymisen yhteydessä merkittävänä työtehtävänä.

Tohtoreista tulee ajan myötä automaattisesti esimiehiä, usein vasten omaa tahtoaakin. Niinhän sitä sanotaan, että menetetään hyvä työmies ja saadaan huono johtaja: yliopistossa menetämme intohimoisin tutkijan ja saamme tilalle ovien taakse lukkiutuneen lähiesimiehen, joka jatkaa työtään ainaisen huonon omantunnon vallassa.

Akateemisten ihmisten johtaminen sellaisessa asiantuntijaorganisaatiossa kuin yliopisto, on hyvin paradoksaalista. Yliopistotyön ja tutkijaidentiteetin tuoman autonomian kautta ihmiset asettuvat tekemään työtä itsenäiseen ulottuvuuteen, kokonaan johtamisen ulkopuolelle. Mietityttääkin, ovatko sanat johtaminen ja esimiestyö lopulta yliopistomaailmaan sopivia ilmauksia. Kuitenkin yliopistoa johdetaan, tiedekuntia johdetaan, laitoksia johdetaan ja lopulta työntekijöillekin löytyy nimetyt esimiehet, joiden tehtävänä on johtaa esimiestyöhön turhautuneita, itsenäisiä ja itsepäisiä, omien alojensa erikoisasiantuntijoita, autonomisia tutkijoita ja opettajia.

Se, että esimiestyötä ei ajatella erikseen tärkeänä, koulutusta vaativana työtehtävänä, näyttäisi siis kuuluvan korkeakoulujen ja tutkijan ammatin kulttuuriin. Tutkijan ja samalla yliopisto-opettajan urapolku valmistaa meitä jokaista väittelevää tohtoria itseohjautuvuu-

teen, yksinäisyyteen ja omaehtoisuuteen. Samalla se valmistaa myös tietynlaiseen itseriittoisuuteen, sikäli kuin sillä tarkoitetaan sitä, että itse tiedän parhaiten, kuinka hyvin olen työni tehnyt ja itse annan itselleni siitä myös sapiskaa tai kunniaa.

Kontrolliin perustuva esimiestyö sopii huonosti tiedeyliopistoon. Valvonta on kuitenkin yksi johtajuuden ja johtajuusvallankäytön perusteista. Hierarkioiden ylläpito perinteisissä organisaatioissa, armeijoissa ja hallintoelimissä niin kuin yrityksissäkin on osaltaan perustunut asemavaltaan ja kontrolliin. Asiantuntijatyö tulee kuitenkin paremmin ja tehokkaammin tehdyksi, kun johtaja ennemmin valmentaa kuin kontrolloi. Kuten melkeinpä kaikkien luovan työn tekijöiden, tutkijoiden on pakko suojella työprosessiaan. Heidän on kehitettävä ajatuksiaan ja käsitteitään rauhassa. Valmentava esimies kannustaa ja takaa työrauhan.

Kirjoittaminen vie aina enemmän aikaa kuin luulisi, mutta vielä hermoja raastavampia ja pidempikestoisia ovat tieteelliset julkaisuprosessit. Aika ajoin tutkijalta sitten putkahtaa ulos valmis artikkeli, jonka tuotantoprosessista harvoin kenelläkään muulla on mitään käsitystä. Yhteisjulkaisutkin kyllä lisääntyvät, vaikka monilla aloilla yksin kirjoittaminen on edelleen ehdoton normi. Yhdessä kirjoittaminen ei silti välttämättä tarkoita sosiaalista kontaktia, tai vähemmän kuormittavaa prosessia. Useiden tutkijoiden yhteenliittymä, vaikkapa vain artikkelin kirjoittamisen ajaksi kun voi olla silkkaa tuskaa. Onko esimiehestä ylipäänsä tutkijan arjen helpottajaksi? Löytyykö yliopistoyhteisössä ihmisiä, jotka ottavat akateemisen johtajuuden urapolukseen?

Yksinkertaisia ratkaisuja asiaan ei ole. Teoria, joka johdattelee ymmärtämään sosiaalisen identiteetin rakentumista, voi hieman avata ymmärrystämme akateemisen johtajuuden ongelmallisuudesta (Hogg & Terry 2000; Hogg 2001). Tiukka tiedeyliopistokulttuuri ja tieteentekijän identiteetti eivät voi tukea johtajuuden kiinnostavuutta tai sen tärkeyttä, koska työssä suoriutumisen mittarit ovat aivan muualla. Johtajavalinnat akateemisessa kulttuurissa tehdään useimmiten demokraattisin tai konsensusperustein, jolloin johtajaksi usein valikoituu neutraaleja, harmaita, tasaisia ja hyviä tieteentekijöitä. Heidän valintansa ei aiheuta tunteenpurkauksia, ja kaikki sujuu



päällepäin sivistyneesti. Näissä johtajaksi valituissa tieteen tekijöissä ei toki sinänsä ole mitään vikaa, mutta ihmiset toivovat johtajaltaan motivoimista, innostavuutta ja osallistamista. Sellaisia tyyppejä voivat olla myös ristiriitaiset, huomiota herättävät, mielipiteiltään joskus epäkorrektitkin ihmiset. Nämä ominaisuudet ovat epäsoivia perinteikkääseen, itseään kunnioittavaan akateemiseen kulttuuriin. Kun johtajuus ei herätä mitään tunteita, eikä sitä juuri edes huomata, ei sitä myöskään arvosteta (Hotho, McGoldrick & Work 2008).

Pakollisten tulos- ja kehityskeskusteluiden kautta meille on avautunut areena, jossa tutkijan työprosessit täytyy avata. Johtamisesta tulee yhtäkkiä kovin konkreettista, kun nimetty esimies ja alainen pöydän ääreen asettuneina ryhtyvät puhumaan työn tavoitteista ja tuloksista sekä yksittäisen ihmisen että yksikön kannalta. Verisuoni alkaa sykkiä ja kämmenet hiota itse kultakin viimeistään siinä vaiheessa kun siirytään siihen, kuinka hyvin tai huonosti on suoriutunut. Tutkijalle tämä nimittäin on vaikea kysymys. Se nostaa esiin sellaisia peikkoja, jotka kysymyksen muodossa kuuluisivat:

- ☐ Teenkö tarpeeksi tuloksellisia töitä?
- ☐ Jos viime vuonna en saanut julkaistua kuin kolme artikkelia, olenko alisuoriutuja, tyhmä, vai onko tutkimusaiheeni väärä?
- ☐ Olenko kokonaan väärällä alalla, kun en joskus saa kirjoitettua sivuakaan päivässä?
- ☐ Ovatko muutkin sitä mieltä, että minun tulisi vaihtaa alaa, jos tutkijan elämä marraskuussa, määräyksen lopun häämöttäessä ja tyhjän tietokoneen ruudun kalpeassa loimotuksessa ei tunnukaan ehkeältä, eivätkä tulostavoitteet lähimainkaan realistisilta?

Tutkijoiden jaakobinpaini on loputonta. On elettävä epävarmuuden tilassa. Omia rajoja ja käsityskykyä on koeteltava jatkuvasti ja koskaan ei ole tarpeeksi hyvä. Eräs professori totesikin, että tutkijan ammatti on äärimmäisen vaikea: oman itsetunnon kanssa kamppailu ei hellitä hetkeksikään. Tutkijat ja opettajat ovatkin kovin usein aivan karrella oman työnsä suhteen, ja osittain siksikin heidän johtamisensa on erittäin hankalaa.

Esimiehen asema ei tässä yhteisössä siis ole helppo. Varsinaista esimiestyötä, ihmisten johtamista ja kohtaamista tapahtuu yliopistoissa määrällisesti liian vähän. Esimiehet välttelevät henkilökohtaista johtajuuden ottamista, koska se ei kuulu yliopistokulttuuriin. Samasta syystä niin kutsutut alaiset, jotka usein ovat korvaamattomia omien alojensa asiantuntijoita, vetäytyvät johtamisen ulottumattomiin. Akateemisen johtajuuden maisteriohjelmiä toteutetaan nyt jo. Nähtäväksi jää, milloin me, yliopistoyhteisön jäsenet, alamme arvostaa johtamistyötä ja itse tuottamiamme akateemisen työn esimiehiä niin paljon, että vilpittömästi annamme heille mahdollisuuden tukea itseämme tutkimus- ja opetustyössä.

## Yhteinen missio

Hyvän johtamisen ja esimiestyön pohjana on organisaation yhteiseksi koettu tehtävä ja strategia sen toteuttamiseksi. Esimiestyön perusoppeihin kuuluu valitun strategian puolustaminen, ja sen sanoittaminen siten, että jokainen ymmärtää mitä se tarkoittaa oman työn kohdalla. Miten johtaa organisaatiota, joka perustuu autonomiaan ja kriittisyyteen? Miten luoda yhteistä missiota organisaatiolle, jossa kaikilla tutkijoilla on oma agendansa?

Yliopistoissa ja korkeakouluissa pyritään vilpittömästi parempaan. Akateemisissa instituutioissa tehdään strategioita, niin kuin suuryrityksissäkin. Kuten yrityselämässä, ongelma ei niinkään ole vision löytäminen ja strategian tekeminen, vaan se, että ihmiset ymmärtävät, miten he siihen liittyvät, mitä se heidän työnsä kannalta tarkoittaa, ja haluavat osallistua sen toteuttamiseen. Tässä on toinen johtamisen kipupiste, sillä tällainen ajattelu ei tiukasti määriteltynä toteuta akateemista ihannetta vapaasta tutkimuksesta.

Yliopiston strategiatyön tehokkuus ja strategian jalkautus liittyvät vahvasti johtamisen arvostukseen instituution sisällä. Toteuttajaresursseja arvostavassa yliopistostrategiassa otetaan huomioon akateeminen perinne ja työn luonne. Kuitenkin työtapoja, toteuttajaresursseja ja perinteitäkin pitää pystyä kehittämään, jos näyttää siltä, että tiedeyhteis-

sössä ei tehdä (tarpeeksi) tiedettä, eikä sitoutunutta ja motivoitunutta yhteisöä kohta ole olemassa. Kunnianhimoinen, rohkea strategia, jota ei uskalleta toteuttaa, ei ole minkään arvoinen. Loistavinkaan strategia ei voi toteutua, jos yhteisön kulttuuriin on sisäänrakennettu näivettävän kriittinen mitätöivä asenne kaikkea ohjausta ja johtamista kohtaan.

On varmasti epärealistista ajatella, että voisi löytyä sellaisia strategisia suuntaviivoja, jotka jokainen tutkija ja opettaja voisi vaivatta allekirjoittaa ja nähdä oman työnsä sijoittuvan niihin. Nyt kuitenkin eletään välimaastossa – toisaalta tehdään strategioita, mutta niitä tai niiden vaikutuksia ei arkipäivässä tunnisteta. Strategia jää arjen ulkopuolelle.

Johtaminen korkeakouluissa ja yliopistoissa on lisääntyvässä määrin muuttunut paperiksi. Dokumentointivaatimukset hoitavat esimiestyön. Henkilöstön on sanoitettava päivittäistä suoriutumistaan, raportoitava tuotoksistaan, dokumentoitava ajankäyttöään, analysoitava tutkimussuunnitelmaansa ja laskettava rahojaan. Esimiestyö on paperilla tapahtuvaa kontrollointia. En sano, että tämä on tavatonta muuallakaan, mutta dokumentoinnin määrä yliopistoissa on lisääntynyt eksponentiaalisesti. Se vie varsinaisesta substanssityöstä, eli tutkimiselle ja opettamiselle varatusta työajasta, leijonanosan. Mielenkiintoista olisikin nähdä, milloin lopullinen tuskastuminen räjähdysmäisesti lisääntyneeseen raportointiin ja dokumentointiin tapahtuu ja miten. Koska lopetetaan palaverit, joissa näitä paperinmakuisia kontrollimekanismin vaatimia tuotoksia ruoditaan ja siirrytään varsinaiseen ihmisten kohtaamiseen? Koska kysytään mitä meidän tällä laitoksella, oppiaineessa tai instituutiossa tulisi tehdä, mitä osaamme tehdä ja mitä haluaisimme tehdä? Miten yhdistämme intohimoisen tutkimuksen ja innostavan opetuksen? Milloin esimiestyö alkaa keskittyä olennaiseen, ja ryhtyy palastelemaan yliopiston strategiaa tiedekunta-, laitos-, oppiaine- ja vihdoin henkilötasolle? Kun olemme päässeet tähän, näemme, miten työmme liittyvät toisiinsa ja voimme vihdoin synnyttää sitä kauan kaivattua ja paljon puhuttua yhteisöllisyyttä.

Näistä ongelmista, ja ainaisesta rahoitusvajeesta huolimatta asiantuntijatyö yliopistossa houkuttaa eritoten nuoria ihmisiä. Yliopisto tarjoaa haasteita, vapautta ja vastuuta, ja yhteisöllisyyden puitteetkin ovat edelleen olemassa. Meidän on kuitenkin pysädyttävä hetkeksi ja mietittävä, onnistummeko nykyisillä edellytyksillä todella vielä tulevaisuudessakin houkuttelemaan innostavia opettajia ja intohimoisia tutkijoita?

## Y-sukupolven motivointi ja sitouttaminen

Yliopisto on nuorekas työpaikka. Talossa hyörii, yhdeksän kuukautta vuodesta, iloisia ja innokkaita opiskelijoita, joiden läsnäolosta keskiikäistyvät voivat imeä energiaa. Myös laitosten työntekijöistä suuri osa on nuorta ikäluokkaa. Uusia kasvoja ilmestyy kokouksiin ja käytäville lähes viikottain. Heille yliopistolla on tarjota pätkätyöläisen elämää, mutta sehän on se tavallinen tarina. Näppituntumalla voi sanoa, että vakituisissa viroissa näitä pari-kolmekymppisiä ei juuri tapaa. Viranhaltijoiden ikäjakama ei siis ole kovinkaan tasainen, vaan painottuu sinne työuran jälkipäähän, mikä yliopiston ominaislaatua ajatellen ei ole mikään ihme. Tohtorintutkinnon suorittaminen, joka kuitenkin useimpiin virkoihin vaaditaan, kestää väkisinkin muutaman vuoden perusopintojen jälkeen, ja vaikka rahoittajat niin haluaisivat, potentiaalisia 22-vuotiaita jatko-opiskelijoita on melko hankala löytää. Työvoima yliopistossa on näin ollen siis polarisoitunut sekä iän että työpaikan pysyvyyden suhteen.

Aivan pian meillä on käsissämme ongelma, jos emme ennakoimuutostarvetta. Y-sukupolven mairinnousu työpaikoille seuraavien viiden vuoden aikana vaatii muutoksia sekä organisaatioilta että erityisesti niiden johtajilta. Yliopistoväelle tämä tuskin tulee yllätyksenä. Jos tulevaisuudennäkymät eivät muutu, nykyiset luentosalien penkkejä kuluttavat perusopiskelijat tuskin tunnistavat itsessään sellaista tutkimuksen paloa, että haluaisivat elää yliopistotutkijan elämää. Nämä pari-kolmekymppiset nuoret ovat kärsimättömämpiä kuin edeltäjänsä.

Yliopistossa ollaan kuitenkin sikäli onnekkaita, että sen kulttuuriin ovat aina kuuluneet kaiken ikäiset aikuiset ihmiset. Keskusteluyhteys on jatkuva eikä ikä ole kynnyskysymys. Eri-ikäiset ihmiset kaipaavat johtamiselta eri asioita (Dass & Parker, 1999; Kirton & Greene, 2005). Nuoret Y-sukupolven edustajat haluavat sekä vastuuta, haasteita että jatkuvaa palautetta ja lähitukea uralleen. X-sukupolvi tahtoo joustoja ja autonomiaa, sekä tunnustusta, palkitsemista ja kannustusta intohimoisesta työstä, välillä kovasta puurtamisestakin. Vanhempi väki kaipaa sopivaa työkuormaa ja kokonaisvaltaista huomiointia, ei niinkään ehkä enää ulkopuolelta asetettuja haasteita. Yliopisto olisikin altruistisen työn luonteensa vuoksi oiva paikka soveltaa mentorointia paljon nykyistä enemmän. Se myös helpottaisi esimiehen taakkaa ja lisäisi työn mielekkyyttä. Parhaassa tapauksessa se edistäisi monitieteistä ajattelua kaikissa ikäryhmissä.

Vaikka akateeminen työ yhdistää, niin sukupolvien väliset erot ovat näkyvissä myös yliopistomaailmassa. Nuoret tarvitsevat valmentavaa esimiestä, joka välittää heidän tulevaisuudestaan akatemian jäsenenä ja ihmisinä. Yhtäältä työn merkittävä, identiteetin kannalta oleellinen asema ja toisaalta sitoutumattomuus, eli työuran näkeminen vain yhtenä elämän sisältönä, on pari-kolmekymppisten valintoja ja tarpeita leimaava ristiriita. Yhteisön nuorimmat elävät työnsä ulkopuolellakin kovin toisenlaisessa todellisuudessa kuin vanhemmat yliopistoyhteisön jäsenet omassa nuoruudessaan.

## Sitoutuminen on erilaista

Nuoret aikuiset eivät halua sitoutua, eivät työpaikkaan, parisuhteeseen tai asuinpaikkaan. Vanhemmat ihmettelevät vaihtuvia poika- ja tyttöystäviä ja monimutkaisia ystäväverkostoja. Sukupolvi X, melikymppiset, haki ja löysi useitakin seurustelukumppaneita. Vakituisen puolison löytäminen oli hyvin tärkeää, ehkäpä elämän tärkein valinta. Kohtuullisen pysyvä, tai ainakin pysyväksi aiottu parisuhde oli useimmille itsestään selvästi elämän ankkuri, vaikka useimmat allekirjoittavatkin eropaperit jossakin elämänsä vaiheessa.

Y-sukupolven edustajille ystävät ovat ottaneet tärkeimmän ihmissuhteen sijan. Ystäväpiiri määrittää identiteettiä, parinvalintaa, asuinpaikkaa ja arvoja. Ystävien kanssa halutaan viettää aikaa ja siihen ollaan valmiita panostamaan. Tämä ajattelu- ja elintapojen muutos ei voi olla vaikuttamatta työn roolin muuttumiseen elämässä.

Y-sukupolvi ei ole nöyrää. He ovat eläneet nuoruutensa vauraudessa. Useat eivät välttämättä ole joutuneet itse tekemään töitä saadakseen haluamansa. He elävät edelleen aika iloisesti vanhempiensa kukkarosta, ja pitävät itsestään selvänä sitä, että kotona asutaan. Kotiin voidaan myös muuttaa yksin asumisen jälkeen tai vaihtelevasti sen lomassa, jos siltä tuntuu tai lompakossa on vuokran suuruinen reikä. Taloudellinen itsenäisyys ei heille ole itseisarvo.

### Y-sukupolvi ja työmotivaattorit

Y-sukupolvi on lapsuudessaan kokenut laman. Lama ja sen jälkeen koventunut talouspoliittinen retoriikka on syöpynyt heihin. X-sukupolven tapaan he eivät kuitenkaan pelkää irtisanomisia tai konkurssia, vaan ovat kääntäneet yritysten epävarmuuden ja talouden realiteetteihin perustuvan opportunistin omaksi arvomaailmaksi: miksi heidän pitäisi sitoutua, jos toinen osapuolikaan ei sitä tee? Y-sukupolvi käyttää yhtä sumeilematta yrityksiä omaksi hyödykseen kuin yritykset käyttävät heitä – ja kenellekään ei jää paha mieli.

”Sukupolvi Y tekee töitä elääkseen, eikä elä tehdäkseen töitä” ilmaisee kiteytetysti arvojen muutoksen. Uskon, että myös Y:t pariutuvat ja hankkivat lapsia. Sitä kautta he vakiintuvat, asettuvat aloilleen ja alkavat arvostaa pysyvyyttä ja turvaa myös työsuhteessa. Y-sukupolvi on seurannut omia vanhempiaan, eikä halua samaa: loppuunpalaminen, väsyminen, stressi, ainainen kiire, hermostuneisuus ja poissaolevuus eivät kuulu sellaiseen elämään, jota Y:t haluavat tarjota omille lapsilleen ja puolisolleen. Siksi työnantajalta Y-sukupolvi odottaa paljon nykyistä suurempaa joustavuutta sekä työaikajärjestelyissä että työnteon tavoissa.

Koska Y:t eivät edeltäjiensä tapaan halua samalla tavoin panostaa uraansa, ainakaan ennen kuin lapset on saatu hoidettua, eivätkä

he koe samanlaista sitoutumista työnantajaansa, he eivät myöskään pidä rahaa erityisenä motivaatiotekijänä. Työn, jonka perimmäinen ja ainoa tarkoitus on rikastuttaa yrityksen omistajia, ei voi laajamittaisesti sanoa kiinnostavan Y-sukupolvea. Toki heidänkin joukostaan löytyy ihmisiä, jotka panostavat uraansa, sitoutuvat siihen ja odottavat ennen kaikkea rahallisia palkkiota – he kuitenkin tuskin ovat tieteentekijöiden eliittiin tähtääviä tulevia huippututkijoita. Palkka kelpaa varmasti kaikille, mutta sen lisäksi nyt työelämään astuvat potentiaaliset yliopistotutkijat ja opettajat odottavat työnantajaltaan myös muuta, jota voitaisiin ehkä luonnehtia sosiaalisesti kestäväksi ja eettiseksi toimintatavaksi.

Nuorelle sukupolvelle on tärkeätä, että työllä on laajempaa merkitystä. Tässä on yliopistolle tuhannen taalan paikka: koulutus ja tutkimus ovat luonnostaan merkittäviä paremman elämän lähteitä. Niissä on strategista merkitystä ja voimaa. Merkityksellisyyden ja kestävyys ylläpitäminen on osa käytännön esimiestyötä. Se tarkoittaa suomeksi pitkäkestoista vastuuta omista työntekijöistä, opiskelijoista ja tieteenalasta – sanalla sanoen vastuuta yhteiskunnasta sekä yliopiston seinien sisällä että niiden ulkopuolella.

## Lähteet

- Dass, P. & Parker, B. 1999. Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. *Academy of Management Executive* 13 (2), 68–80.
- Hermanowicz, J.C. 2003. Scientists and Satisfaction. *Social Studies of Science* 33 (1), 45–73.
- Hogg, M. A. 2001. A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review* 5 (3), 184–200.
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. 2000. Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review* 25 (1), 121–40.
- Hotho, S., McGoldrick, J. & Work, A. 2008. New Perspectives on Academic Leadership Moving the Research Agenda. *Academic Leadership* 6 (3). [http://www.academicleadership.org/empirical\\_research/449.shtml](http://www.academicleadership.org/empirical_research/449.shtml).
- Kirton, G. & Greene, A.-M. 2005. *The Dynamics of Managing Diversity: a Critical Approach 2. painos*. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.



## **EPÄLUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA**

### Johdanto

Luottamus ja epäluottamus kietoutuvat monin näkyvin ja näkymättömin tavoin ihmisten elämään organisaatioissa ja niiden ulkopuolella. Ne vaikuttavat ihmisten valintoihin ja mielipiteisiin, vaikka he eivät tätä vaikutusta välttämättä edes tunnista. He tuovat luottamuksen ja epäluottamuksen tosiasian mukanaan niihin erilaisiin tilanteisiin, joissa he kohtaavat toisensa työnjaon mukanaan tuomissa ja spontaaneissa tilanteissa.<sup>1</sup>

Vaikka luottamuksella ja epäluottamuksella on keskeinen merkitys ihmisten keskinäisen kanssakäymisen ja oman elämän haasteille, niiden tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen on yllättävän vaikeaa. Kun kirkkoisä ja filosofi Augustinusta pyydettiin kertomaan mitä on aika, hän hämmentyi ja vastasi: ”Ennen kuin asiaa minulta kysyttiin, tiesin mitä aika on. Kun sitä minulta kysyttiin, en enää tiedä mitä aika on.”<sup>2</sup>

Luottamus ja epäluottamus ovat kuin aika. Kun ihmisten ei tarvitse vastata niitä koskeviin kysymyksiin, he tuntuvat olevan vaistonvaraisesti perillä niiden luonteesta ja merkityksestä. Kun heiltä kysytään niistä, he tuntevat itsensä yhtä hämmentyneiksi kuin Augustinus. He kuvaavat luottamusta ja epäluottamusta jonkinlaiseksi

1. Ks. erityisesti Weeks 1994, s. 105-106.

2. Solomon & Flores 2001, s. 3.

tunteeksi tai sisäiseksi aavistukseksi siitä, miten ne vaikuttavat heidän keskinäisiin suhteisiinsa.

Luottamuksen ja epäluottamuksen vaikeasti avattavan merkityksen näkökulmasta on ymmärrettävää, että tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota luottamuksen ylläpitämiseen ja vahvistamiseen.<sup>3</sup> On kuitenkin aiheellista katsoa myös luottamuksen kääntöpuolta, epäluottamusta. Jos luottamuksella oletetaan olevan myönteisiä vaikutuksia, silloin epäluottamuksella voidaan olettaa olevan haitallisia vaikutuksia. On hyödyllistä selvittää kuinka luottamus muuttuu epäluottamukseksi. Tällä perusteella artikkelissa etsitään vastausta kysymykseen siitä, mitä epäluottamus on, mitkä tekijät synnyttävät epäluottamusta ja millaisia vaikutuksia epäluottamuksella on organisaatioissa?

## Luottamus ja epäluottamus

### *Luottamuksen määrittely*

Luottamuksessa on kysymys inhimillisestä vuorovaikutuksesta.<sup>4</sup> Kun ihmiset toimivat yhdessä, he oppivat tuntemaan toistensa vahvuudet ja heikkoudet ja heille muodostuu käsitys siitä, missä asioissa ja kuinka paljon he voivat luottaa toisiinsa. Tässä on kysymys autenttisesta luottamuksesta eli sen tosiasian myöntämisestä, että ihmisen persoonallisuus kehittyä vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja että sen kehitys on olosuhteiden muutosten jatkuvuudesta ja ennakoimattomuudesta johtuen yleensä epävakaa ja epävarmaa.<sup>5</sup>

Autenttinen luottamus olettaa todeksi pettymysten ja petosten aiheuttaman tyytymättömyyden. Ilman tyytymättömyyttä ja petoksen mahdollisuutta luottamuksella ei olisi mitään merkitystä ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa.<sup>6</sup> Autenttiselle luottamukselle on siten tunnusomaista vahva tunne haavoittuvuudesta, rajallisesta mahdollisuudesta vaikuttaa asioiden kulkuun, maltillisista saavutuksista,

3. Ks. esim. Harisalo & Stenvall 2001 ja Bibb & Kourdi 2004.

4. Harisalo & Miettinen 1996, s. 21.

5. Solomon & Flores 2001, s. 91.

6. Solomon & Flores 2001, s. 92, Shaw 1997, s. 11, Zand 1997, s. 91, Ciantti & Steding 2001, s. 5, Kipnis 1996, s. 40 ja Meyerson & Weick & Kramer 1996, s. 170-171.

huomattavista menetyksistä ja syvästä luottamuksesta siihen, että kukaan osapuolista ei hyödynnä omaksi edukseen toisten haavoittuvuutta.<sup>7</sup>

Näissä olosuhteissa autenttinen luottamus on harkitsevaa ja rehellistä, kun ihmiset arvioivat omia ja toistensa vaikuttimia ja tekoja.<sup>8</sup> Näin ymmärrettynä autenttinen luottamus eroaa yksinkertaisesta ja sokeasta luottamuksesta. Yksinkertainen luottamus on luonteeltaan harkitsematonta, ja sokea luottamus on luonteeltaan epärehellistä.<sup>9</sup> Todellisuudessa, jossa riskit, hallitsemattomuus ja epävarmuus tekevät ihmisistä haavoittuvia, yksinkertainen luottamus ei ota huomioon epäluottamuksen todennäköisyyttä, ja sokea luottamus kieltää epäluottamuksen mahdollisuuden.<sup>10</sup>

Autenttinen luottamus ei ole yksinkertaista eikä sokeaa, koska se ottaa huomioon elämän dynaamisuuden ja monimutkaisuuden.<sup>11</sup> Autenttinen luottamus ei kiellä epäluottamusta, vaan on sen kanssa jatkuvassa dialogissa, jolloin ne määrittävät toisiaan koko ajan.<sup>12</sup> Autenttisen luottamuksen määrä riippuu siitä, missä määrin ihmiset suojelevat toistensa haavoittuvuutta eivätkä aiheuta vahinkoa toisilleen, vaikka se olisi heille mahdollista ja hyödyllistä.<sup>13</sup>

Autenttista luottamusta voidaan pitää taloudelliseen (rahaan) ja henkiseen (tietämykseen) pääomaan verrattavana ja sitä tärkeämpänä pääoman muotona.<sup>14</sup> Se on niitä tärkeämpi, koska se auttaa saamaan vähästäkin rahasta ja tietämyksestä enemmän irti kuin epäluottamus paljosta rahasta ja tiedosta. Pääomana luottamus ei kosketa vain ihmisiä, vaan myös koko yhteiskuntaa, sen rakenteita, instituutioita, toiminnallisia periaatteita ja arvostuksia.

7. Ks. erityisesti Zand 1997, s. 91.

8. Solomon & Flores 2001, s. 92.

9. Solomon & Flores 2001, s. 92.

10. Solomon & Flores 2001, s. 92.

11. Solomon & Flores 2001, s. 92.

12. Solomon & Flores 2001, s. 92.

13. Meyerson & Weick & Kramer 1996, s. 170.

14. Harisalo & Miettinen 1996, s. 32-37, Harisalo 2/1997, s. 112-114 ja Bibb & Kourdi 2004, s. 29.

### *Epäluottamuksen määrittely*

Luottamuksen ja epäluottamuksen välistä suhdetta voidaan kuvata janalla, jonka ääripäitä ne ovat. Kun ihmiset liikkuvat tällä janalla luottamuksen suuntaan, he suojelevat keskinäistä luottamustaan huolehtimalla toistensa eduista ja välttämällä vahingoittamista toisiaan. Tällöin he kokevat keskinäisen yhteistyönsä rakentavaksi, hyödylliseksi ja uutta luovaksi.

Kun ihmisten vuorovaikutukseen ilmaantuu säröjä, erimielisyyttä ja yhteisiä etuja vaarantavaa yllätyksellisyyttä, heidän kulkusuuntansa muuttuu kääntyen kohti epäluottamusta. Kulkusuunta voi muuttua yhtäkkiä tai suhteellisen hitaasti erilaisten tapahtumien tahattomana tai tarkoituksellisen yhteisvaikutuksena. Epäluottamus on autenttisen luottamuksen kääntöpuoli, ei sen vastakohta.

Luottamus voi vaarantua ja muuttua epäluottamukseksi monista eri syistä. Lupausten ja sitoumusten pettäminen – pitämättä jättäminen – ruokkii epäluottamusta.<sup>15</sup> Kun ihmiset käsittelevät isoja asioita, joihin liittyy huomattavaa epävarmuutta, heidän on lähes mahdotonta sopia kirjallisesti eteen tulevista asioista. Heidän on yksinkertaisesti voitava luottaa siihen, että osapuolet toimivat lupauksensa ja sitoumustensa mukaisesti. Kun näin ei tapahdu, luottamus muuttuu epäluottamukseksi.

Epärehellisyys ruokkii epäluottamusta.<sup>16</sup> Ihmiset vääristävät totuutta, kun he eivät kerro toisilleen kaikkia olennaisia asioita, luonnehtivat tai sävyttävät asioita omien mieltymystensä mukaan tai välttävät kertomasta epäedullisia tosiseikkoja. He tekevät näin monista ymmärrettävistä syistä. He tuntevat tarvetta edistää omia etujaan, suojella itseään tai läheisiään ja korostaa omaa asemaansa.<sup>17</sup>

Sanojen ja tekojen välinen ristiriita aiheuttaa epäluottamusta. Henkilökunta menettää luottamuksensa johtajiin, jotka eivät toimi yhdessä hyväksytyjen virallisten tavoitteiden, arvojen ja normien mukaisesti. Samalla tavoitteet, arvot ja normit menettävät valintoja ja käyttäytymistä ohjaavan vaikutuksensa. Näin vahvistuva epäluottamus

15. Reina & Reina 1999, s. 144.

16. Bibb & Kourdi 2004, s. 44.

17. Bibb & Kourdi 2004, s. 44.

ruokkii organisaatiossa suosimista, kätkeytyneiden intressien edistämistä, jännitteiden vähättelyä ja välinpitämättömyyttä.<sup>18</sup>

Johdon strategiset virheet saattavat aiheuttaa epäluottamusta organisaation sisällä ja ulkopuolella.<sup>19</sup> Virheet ovat kaksiteräinen miekka. On tilanteita, joissa olosuhteiden ennakoimaton kehitys tekee tyhjäksi johdon pyrkimykset ja joita ei ole oikein luonnehtia virheiksi, vaikka niin valitettavan usein tehdään. Virheet syntyvät ammattitaidottomuudesta, huolimattomuudesta ja välinpitämättömyydestä. Jos johto olisi toiminut toisin, virheiltä olisi välttytty.

Asioihin vaikuttavien syy- ja seuraussuhteiden salailu, kätkeyminen ja tietoinen vääristely aiheuttavat epäluottamusta.<sup>20</sup> Nämä ovat avoimuuden ja rehellisyyden vastavoimia, joihin vetoamalla ihmiset haluavat välttyä velvollisuuksistaan ja vastuustaan siirtämällä ne muiden kannettaviksi. Asioiden arvioinnin järjestelmä voi olla avoin, mutta ei rehellinen. Se voi olla myös vähemmän avoin, jolloin joidenkin on vaikeaa saada omaa kantaansa kerrotuksi.

Bies ja Tripp ovat kuvanneet epäluottamusta aiheuttavia tekijöitä yhteisöllistä järjestystä ja identiteettiä rikkovaksi voimaksi seuraavasti:<sup>21</sup>

1. Sääntöjen rikkominen:
  - ☐ virallisten sääntöjen rikkominen
  - ☐ sääntöjen muuttaminen tosiasioiden esiintymisen jälkeen
  - ☐ sopimusten tarkoituksellinen rikkominen
2. Ammatillisten kunniasääntöjen rikkominen:
  - ☐ omien vastuiden välttely
  - ☐ lupauksen rikkominen
  - ☐ ideoiden ja ajatusten varastaminen
  - ☐ salaisuuksien paljastaminen
3. Auktoriteettiaseman väärinkäyttö:
  - ☐ johtajien velvollisuuksien vääristäminen

---

18. Bibb & Kourdi 2004, s. 52-53 ja 56.

19. Shaw 1997, s. 158-159.

20. Bibb & Kourdi 2004, s. 35.

21. Bies & Tripp 1996, s. 249.

#### 4. Identiteetin vääristäminen:

- ☐ julkinen kritiikki
- ☐ epäreilu ja väärä syytely
- ☐ haukkumanimien käyttö

Luottamus on mahdollista menettää tarkoituksellisesti tai tahattomasti. Edellisessä on kysymys siitä, että ihmiset ottavat tietoisesti riskejä luottamuksen menettämisestä.<sup>22</sup> He kokeilevat, kuinka pitkälle he voivat mennä testatessaan kumppaneittensa sietokykyä. He laskelmoivat, että riskin tuottama hyöty on heille arvokkaampi kuin siitä mahdollisesti aiheutuva epäluottamus.

Ihmiset voivat menettää keskinäisen luottamuksensa myös tahattomasti, hyvää tarkoittaen ja siihen lainkaan pyrkimättä.<sup>23</sup> Ihmisten erilaiset arvostukset, tulkinnat ja pyrkimykset voivat synnyttää tahatonta epäluottamusta.<sup>24</sup> He muistavat ja kuvaavat asioita valikoidusti. He tulkitsevat toistensa käyttäytymistä eri tavoin. Tahatonta epäluottamusta ruokkii se, että he ymmärtävät organisaationsa tavoitteet ja keinot eri tavoin. Tahaton epäluottamus voi syntyä myös siitä, että ihmiset tukeutuvat erilaiseen tietoperustaan päätöksenteossa. He eivät välttämättä muista, osaa tai ymmärrä kertoa toiselleen kaikkea tarpeellista.

Organisaatioiden ei ole viisasta keskittyä pelkästään luottamukseen, vaan niiden on pidettävä silmällä myös epäluottamusta aiheuttavien tekijöiden syntyä ja kehitystä. Luottamus syntyy ajan myötä, mutta epäluottamus voi romuttaa hetkessä kaikki saavutukset. Tässä yhteydessä on tärkeää ymmärtää, että epäluottamusta ei voida selittää vetoamalla yksinomaan esimiesten käyttäytymiseen, koska epäluottamus voi syntyä heistä riippumatta. Hyvätkään johtajat eivät välttämättä pysty estämään epäluottamuksen syntyä ja leviämistä.

---

22. Reina & Reina 1999, s. 34-35.

23. Reina & Reina 1999, s. 34-35.

24. Bibb & Kourdi 2004, s. 55.

## Epäluottamuksen vaikutukset

Epäluottamus vaikuttaa kiistatta organisaation toimintaan ja saavutuksiin. Se ei ole pysyvä, vaan muuttuva tila. Epäluottamus ilmenee yleensä ensin muutamien ihmisten välisissä suhteissa. Jos he eivät pysty käsittelemään rakentavasti välillään olevaa epäluottamusta siihen vaikuttavine tekijöineen, epäluottamus alkaa levitä työyhteisössä, kun ihmiset hakevat tukea itselleen. Aikaa myöten epäluottamus voi mahdollisesti laajentua jopa koko organisaatioon, kun siihen ei ole puututtu millään tavoin. Vaikka epäluottamuksella on monta ilmenemismuotoa, seuraava kuvaus sen leviämisestä on kuitenkin suhteellisen yleinen.

Epäluottamuksen ensimmäinen ja yleensä heikosti tunnistettu vaikutus on se, että työyhteisön ilmapiiriin ilmaantuu vaikeasti määriteltävää epämiellyttävyyttä. Kun ihmiset saavat syyn epäillä työtovereittensa luottamusta, he alkavat varoa, epäillä ja välttää toisiaan. Ihmiset, jotka ovat aikaisemmin hakeutuneet vapaaehtoisesti toistensa seuraan, eivät enää tee niin. He puhuvat toisilleen aikaisempaa vähemmän. He välttävät antamasta toisilleen ohjeita ja neuvoja eivätkä varoita toisiaan mahdollisista ongelmista. He etäännyvät toisistaan. Koska he toimivat näissä asioissa huomaamatta, epäluottamuksen mahdollisuutta on yleensä hyvin vaikeaa aavistaa ja tunnistaa.

Jos epäluottamusta ei kyetä pysäyttämään, ihmisten energia ja huomio suuntautuvat työnjaon vaatimista ponnisteluista heidän keskinäisiin suhteisiinsa. Ihmisiä kiinnostavat enemmän toistensa persoonallisuus ja tekemiset kuin yhteiset ponnistelut. Kun ihmiset epäilevät keskinäisen epäluottamuksensa vahvistuvan, he tuntevat intuitiivisesti tarvetta ennakoida, varautua ja suojautua mahdollisia riskejä ja yllätyksiä vastaan. He eivät halua tulla yllätetyiksi. Tätäkään vaihetta epäluottamuksessa ei ole kovin helppoa tunnistaa.

Edellä kuvatuissa kahdessa vaiheessa epäluottamus on luonteeltaan suhteellisen näkymätöntä, kätkettyä ja parhaimmillaan vain viitteellistä.<sup>25</sup> Tämä selittää miksi epäluottamukseen on niin vaikeaa puuttua. Koska epäluottamuksesta ei ole kovaa kvantitatiivista tietämystä, johtajat ovat siitä myös tietämättömiä.<sup>26</sup> Heidän on vaikeaa

25. Bibb & Kourdi 2004, s. 50-51.

26. Bibb & Kourdi 2004, s. 51.

puuttua asioihin epäsuorien ja kätkeytyjen vihjeiden ja viittausten perusteella, minkä takia epäluottamus voi jatkaa vahvistumistaan ja leviämistään organisaatioissa.

Kolmannessa vaiheessa epäluottamus alkaa muuttua näkyväksi ja tunnistettavaksi. Tälle vaiheelle on tunnusomaista, että ihmisillä on vastakkaisia intressejä ja he muodostavat ryhmiä niiden edistämiseksi ja suojelemiseksi.<sup>27</sup> Ryhmien väliset jännitteet muuttuvat avoimiksi ja vastakohtaisuudet repiviksi ja vaikeasti soviteltaviksi. Ihmiset ovat valmiit kritisoimaan toisiaan ja jopa hyökkäämään toisiaan vastaan.

Jos epäluottamusta ei kyetä pysäyttämään edellä kuvattuun vaiheeseen, se vaikuttaa kielteisesti ihmisten haluun ottaa ja kantaa vastuuta tehtävien ja velvollisuuksien hoidosta. Heidän on yhä vaikeampaa suoriutua heille yhteisesti uskotuista tehtävistä ja velvollisuuksista.<sup>28</sup> Yhä useamman mielestä on hyödytöntä nähdä vaivaa ja uhrautua, koska he eivät koe saavansa siitä oikeudenmukaista huomiota ja palkkiota. Kun ihmiset huomaavat, että jotkut onnistuvat välttämään velvollisuuksiensa hoitamisen, he alkavat menetellä samoin.

Epäluottamus pahentaa edelleen asioita, jos siihen ei kyetä puuttumaan. Epäluottamuksen seuraava ja hyvin kohtalokas vaikutus on se, että ihmisten halu ratkoa esiin tulevia ongelmia ja konflikteja vähenee ja katoaa aikaa myöten kokonaan.<sup>29</sup> Tässä vaiheessa he ovat haluttomia etsimään kompromisseja ja antamaan periksi toisilleen. He pitävät tiukasti kiinni omista käsityksistään ja vaatimuksistaan.

Jännitteet ja konfliktit ovat olennainen osa työyhteisöjen ja organisaatioiden todellisuutta. Ne syntyvät tahattomasti ja ihmisten erilaiset käsitykset ja tulkinnat asioiden syy- ja seuraussuhteista ruokkivat niitä. Kun ihmiset luottavat toisiinsa, niiden käsittelyyn ei liity mainittavaa dramatiikkaa. Kun ihmiset eivät luota toisiinsa, he ovat haluttomia sopimaan rakentavasti edes vähäpätöisistä asioista. Uudet ja ennestään ratkaisemattomat jännitteet ja konfliktit tulehduttavat jatkuvasti heidän keskinäisiä suhteitaan.<sup>30</sup>

Epäluottamuksen seuraukset eivät rajoitu pelkästään edellä kuvattuihin tekijöihin, vaan ne vaikuttavat yhdessä myös organisaation

27. Reina & Reina 1999, s. 45.

28. Reina & Reina 1999, s. 144.

29. Reina & Reina 1999, s. 144 ja Bibb & Kourdi 2004, s. 51.

30. Shaw 1997, s. 184.



inhimillisyyteen, innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen. Luottamus on inhimillistä, uudistavaa ja tehokasta.<sup>31</sup> Epäluottamus tekee organisaatiosta epäinhimillisen, rajoittaa ihmisten halua kehittää, muuttaa ja uudistaa. Se lisää tarpeettomasti kustannuksia ja aiheuttaa tehottomuutta, koska organisaation henkiset ja aineelliset voimavarat kuluvat perustyon sijasta epäluottamuksen käsittelyyn.

Epäluottamus vaikuttaa haitallisesti ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Se saa ihmiset varomaan ja pelkäämään toisiaan. Se synnyttää epämiellyttäviä kokemuksia, yllätyksiä ja saa ihmiset epäilemään myös itseään.<sup>32</sup> Se etäännyttää ihmiset toisistaan ja saa heidät vetäytymään henkisesti syrjään muista. Epäluottamus tekee työstä raskasta. Epäluottamus rasittaa ja vaikeuttaa vuorovaikutusta työnjaossa ja sen ulkopuolella kuten seuraava lista osoittaa:<sup>33</sup>

- *Tietoisuus*: epäluottamus heikentää ihmisten käsitystä organisaationsa tavoitteista, visioista ja arvoista
- *Moninaisuus*: epäluottamus heikentää ihmisten halua tarjota toisilleen ideoitaan ja kokemuksiaan ja käyttää tietojaan ja taitojaan koko yhteisön hyväksi
- *Yhdistettävyy*s: epäluottamus rajoittaa ihmisten halua kytkeytyä toisiinsa työnjaossa ja sen ulkopuolella
- *Tavoitettavuus*: epäluottamus luo etäisyyttä ihmisten välille, rajoittaa heidän kanssakäymistään ja sulkee ovet vuorovaikutuksen eri muodoilta
- *Johdonmukaisuus*: epäluottamus tekee työstä mutkikkaan, ennakoinmattoman ja vaikeasti hallittavan

Epäluottamus on taloudellinen realiteetti. Se rajoittaa organisaation mahdollisuuksia menestyä ja toteuttaa tavoitteensa. Se synnyttää tarpeettomia taloudellisia kustannuksia, jotka heikentävät tuottavuutta. Innovatiivisuuden sijasta se synnyttää vastakkainasettelua, jännitteitä ja konflikteja, jotka kalvavat maaperää ihmisten yhteisiltä ponnistuksilta.

31. Bibb & Kourdi 2004, s. 81.

32. Reina & Reina 1999, s. 45.

33. Bibb & Kourdi 2004, s. 83.

## Epäluottamuksen muuttaminen luottamukseksi

Epäluottamus on mahdollista muuttaa luottamukseksi. Tämä ei ole helppoa, koska yhteisiä organisatorisia ongelmia eritellessään ihmiset eivät yleensä puhu suoraan epäluottamusta aiheuttavista tekijöistä. He puhuvat sen sijaan esimerkiksi tiedonjaon ja -kulun ongelmista, vaikeuksista sietää toistensa persoonallisia piirteitä, johtajien käyttäytymisestä erilaisissa tilanteissa ja työhön liittyvistä epärealistisista odotuksista ja vaatimuksista.<sup>34</sup>

Tilanne näyttäisi olevan samanlainen myös niissä organisaatioissa, joissa ihmisten väliset suhteet perustuvat vahvalle autenttiselle luottamukselle. Näissäkään organisaatioissa luottamusta ei pidetä selväsanaisesti ilmaistuna tavoitteena, vaan niissä ihmisten valintojen yhteisvaikutus ylläpitää ja vahvistaa heidän luottamustaan toisiinsa ja organisaatioon.<sup>35</sup> Ihmiset puhuvat luottamuksesta ja epäluottamuksesta epäsuorasti ja viitteellisesti. Tämä havainto ei helpota epäluottamusta aiheuttavien tekijöiden tunnistamista ja niiden ottamista käsittelyyn.

Prosessi epäluottamuksesta luottamukseen on suhteellisen helppo, jos epäluottamusta aiheuttavat tekijät voidaan tunnistaa varhaisessa vaiheessa. Jos tässä epäonnistutaan, asioiden korjaaminen muuttuu vaikeammaksi. Ensimmäinen vaihe epäluottamuksen muuttamisessa luottamukseksi on avoin keskustelu. Ihmisten on kohdattava toisensa kasvoista kasvoihin, oltava rehellisiä itselleen ja toisilleen ja suostuttava kuuntelemaan toisiaan ennakkoluulottomasti.<sup>36</sup>

Avoimen keskustelun idea on, että ihmiset voivat kertoa keskeytyksittä ja ilman riitaan johtavia vastaväitteitä sen, mitä heillä on mielessään ja kuinka he ovat kokeneet ne asiat ja tilanteet, jotka ovat aiheuttaneet epäluottamusta. Avoimella keskustelulla on terapeuttinen vaikutus, jos osallistujien tehtävänä on yksinkertaisesti kuunnella eikä asettaa puhujan käsityksiä kyseenalaisiksi eikä vetäytyä pois keskustelusta. Avoimessa keskustelussa osallistujien tarkoituksena ei ole osoitella ketään, ei syyttää ketään eikä vakuuttaa kuulijoita oman kantansa

34. Bibb & Kourdi 2004, s. 129.

35. Bibb & Kourdi 2004, s. 127 ja Shaw 1997, s. 209.

36. Shaw 1997, s. 173-174.

moitteettomuudesta. Sen tarkoituksena on vain antaa osallistujille mahdollisuus kertoa kuinka he ovat asiat kokeneet ja tulkinneet.

Rakentava väittely on toinen vaihe epäluottamuksen muuttamisessa luottamukseksi. Osallistujille on annettava mahdollisuus kertoa oma kantansa ja käsityksensä avoimessa keskustelussa esille nousseista kiistakysymyksistä. Rakentavan väittelyn ideana ei ole tyrmätä kiistakumppanin käsityksiä, vaan antaa puhujalle mahdollisuus kertoa, miksi puhuja on toiminut tavalla, jonka väitetään synnyttäneen ja vahvistaneen epäluottamusta. Osallistujilta vaaditaan edelleen kuulemisen taitoa.

Rakentavan väittelyn jälkeen osallistujien on kolmanneksi listattava ne tekijät, joita he pitävät keskeisinä epäluottamuksen aiheuttajina ja joiden korjaaminen parantaa heidän suhteitaan. Ongelmien listauksessa ei saa esiintyä vähättelyä eikä sanelua. Kun osallistujat listaavat yhdessä epäluottamusta aiheuttavia tekijöitä, heidän on samalla sitouduttava niiden korjaamiseen. Sitoutuminen osoittaa halua korjata epäkohtia ja on itsessään luottamuksen osoitus.

Kun korjattavat ongelmat on listattu ja laitettu tärkeysjärjestykseen, neljäntenä tehtävänä on tuottaa ne ideat, joilla ongelmat voidaan korjata. Ideoinnin on oltava yhteistä ja yhteisesti hyväksyttyihin ratkaisuihin pyrkivää. Tällä on se huomattava merkitys, että osapuolet sitoutuvat kiinnittämään huomionsa asioiden korjaamiseen sen sijaan, että he jatkaisivat vetoamista omiin kokemuksiinsa.

Viidenneksi, kun toimivista ratkaisuihdeista on sovittu, osallistujien on toimittava niiden mukaan. Korjaavan toiminnan on oltava vas-  
tuullista ja konkreettisiin tuloksiin pyrkivää. Sen on oltava eteenpäin katsovaa, suhteita korjaavaa ja yhteistyötä rakentavaa. Jos osallistujat alkavat katsoa taaksepäin ja muistella menneitä, orastava myönteisyys muuttuu kielteisyydeksi ja halu korjata asioita heikkenee.<sup>37</sup>

Viimeisenä vaiheena tässä prosessissa on valittujen toimenpiteiden jatkuva arviointi. Tietyin ajoin tapahtuva arviointi kannustaa osallistujia jatkamaan prosessia ja toimimaan sen hyväksi. Se auttaa korjaamaan tehtyjä päätöksiä ja antaa tunteen onnistuneesta etenemisestä.

Erityisen hyvä asia olisi se, että organisaatiot pystyisivät itse ratko-  
maan epäluottamuksen aiheuttamia ongelmia. Näin asia ei kuitenkaan

37. Weeks 1994, s. 162.

aina ole ja siksi organisaatiot tarvitsevat ulkopuolista asiantuntemusta näiden asioiden käsittelyssä. Ulkopuolinen asiantuntija voi saada keskenään riitelevät ihmiset pysymään yhdessä, puhumaan toisilleen ja etsimään ratkaisuja ongelmiinsa. Kuitenkin luottamuksen näkökulmasta on tärkeää, että ihmiset ottavat asiat omiin käsiinsä heti, kun se on mahdollista.

## Lopuksi

Luottamus ja epäluottamus ovat jokaisen työyhteisön ja organisaation arkea. Ne ovat läsnä aina, kun ihmiset kohtaavat toisensa työnjaossa suunnitellusti ja työnjaon ulkopuolella satunnaisesti. Luottamus mahdollistaa ihmisten henkilökohtaiset pyrkimykset ja organisaation tavoitteet. Epäluottamus vie väijäämättä pohjan pois näiltä pyrkimyksiltä. Siksi organisaatioiden olisi seurattava luottamuksen muuttumista epäluottamukseksi ja puututtava asioihin mahdollisimman nopeasti.

## Lähteet

- Bibb, S. & Kourdi, J. 2004. Trust Matters for Organisational and Personal Success. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bies, R. J. & Tripp, T. M. 1996. Beyond Distrust: "Getting Even" and the Need for Revenge. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.) Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, CA: Sage, 246–260.
- Ciancutti, A. & Steding, T. L. 2001. Built on Trust: Gaining Competitive Advantage in Any Organization. Chicago: Contemporary Books.
- Harisalo, R. 1997. Creating a Trust Contract for a Local Government: Qualitative Analysis. Journal of Behavioral and Social Sciences. Research Institute of Social Sciences, Tokai University 2/1997, 109–127.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 1996. Luottamus pääoma: Yrittäjyyden kolmas voima. 2. painos. Tampere: Tampere University Press.
- Harisalo, R. & Stenvall, J. 2001. Luottamus johtamiseen ministeriöissä. Helsinki : Valtiovarainministeriö.
- Kipnis, D. 1996. Trust and Technology. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.) Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, CA: Sage, 39–50.
- Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. 1996. Swift Trust and Temporary Groups. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.) Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, CA: Sage, 166–195.
- Reina, D. S. & Reina, M. L. 1999. Trust & Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Shaw, R. B. 1997. Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern. San Francisco: Jossey-Bass.
- Solomon, R. C. & Flores, F. 2001. Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life. New York: Oxford University Press.
- Weeks, D. 1994. The Eight Essential Steps to Conflict Resolution. New York: J.P. Tarcher/Perigee.
- Zand, D. E. 1997. The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power. New York: Oxford University Press.

**NEEDS AND CHALLENGES WITH RESPECT TO ESTABLISHING  
A COLLABORATORY WITHIN LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE:  
PRACTITIONERS' PERSPECTIVES<sup>1</sup>**

## Introduction

The vision for the next generation of collaboratories, also referred to as community knowledge environments, collaborative work environments and virtual research environments, includes students, teachers, researchers and practitioners using advanced, secure multi-media information and communications technology to have effective and reoccurring access to colleagues and other experts, research data, publications, research instruments, services and tools across geographic distances, organizations and time (Atkins, et al, 2003; Berman & Brady, 2005; Hey & Trefethen, 2003). With substantial national and international financial support, to date most collaboratories have focused on supporting natural science and engineering research and education as well as business (Atkins, et al, 2003; Arzberger & Finholt, 2002; Finholt, 2001; EU Commission New Working Environment Unit, 2006.) Yet there is also a need to support the social sciences (Berman & Brady, 2005) and non-profit organizations, including collaboration among practitioners as well as among practitioners and researchers in the social sciences and non-profit organizations.

---

1. An earlier version of this chapter was originally published in Swedish in 2007 with the title, Att etablera ett kollaboratorium inom biblioteks- och informationsvetenskap: behov och utmaningar från ett praktikerperspektiv, *Svensk Biblioteksforskning*, 16(1).

As a social science discipline and profession, library and information science (LIS) plays a critical role in the discovery of knowledge, education and democracy, cultural heritage and, more recently, economic development. For example, a recent study conducted in Florida (U.S.) shows that public libraries' return on investment is approximately 6.5 to 1; for every \$1.00 spent in public support of public libraries, a return of \$6.54 was seen in terms of gross regional product and time and money saved (Griffiths, King, Lynch & Harrington, 2005.)

Library and information science today faces many challenges. It is inherently multi-disciplinary. For example, it includes research and education in a range of specialties such as: organization of information (meta-data, thesaurus construction, abstracting); information retrieval; human information behavior; bibliometrics; information and library services; library management; collaboration and knowledge management; information policy; archival science; digital libraries; social informatics; and public, children and special libraries. There are rapid changes in information and communications technology, government policies and regulations, the publication industry, and patrons' expectations which have a large impact on the discipline. This has led to an increasing debate and controversy regarding what topics should be taught in LIS university degree programs and professional education. In addition, government research funding agencies in many countries do not support LIS research and higher education to the same degree as other fields, and funding for public institutions such as libraries is always threatened during periods of economic recession. In many countries LIS departments are small in terms of faculty. For example, the department at the University of Växjö (Sweden) has only 3 full-time faculty members. This situation is mirrored in professional practice where many library practitioners are the only library practitioner in their organization and/or geographical area. Thus, it is a period of increasing complexity with changes imposed by external forces and limited financial resources for LIS.

In an effort to meet these challenges, libraries initiate collaborative projects to share materials (e.g., Atkinson & Kensler, 2004; Rodger, Jørgensen & D'Elia, 2005) and utilize new information and commu-

nications technologies (e.g., JCDL, 2006). Could a collaboratory that spans geographic distances and different types and sizes of organizations more broadly benefit LIS, helping practitioners meet challenges facing their institutions? We know of no research that investigates the potential for a collaboratory within LIS. Could a collaboratory help address challenges facing library and information science practitioners and/or support future visions of the profession?

This chapter reports on an exploratory study that investigated LIS practitioners' perspectives on the needs that might be addressed by a collaboratory, as well as norms and practices within their organizations that might facilitate and/or hinder the adoption of a collaboratory. Our goal is to provide insights regarding the potential and limitations for a collaboratory within this unique and important profession. Without such studies, there is a risk that a digital divide may emerge between social science and natural science professions and disciplines, and between for-profit and non-profit organizations.

## Previous Research

Throughout this paper, collaboration is defined as human behavior among two or more individuals that facilitates the sharing of meaning and completion of tasks with respect to a mutually-shared super ordinate goal (Sonnenwald, 2007). Collaboration always occurs within social contexts that impose constraints and enables possibilities. It may occur within or across organizations, disciplines (or communities), and/or countries.

Synthesizing previous research on scientific collaboration, Sonnenwald (2007) identified five factors that emerged as important for a collaboration to even be considered. These factors are: scientific, political, socio-economic, resource accessibility and social networks and personal factors. The factors may also apply to other contexts, such as professional work contexts, by interpreting the scientific factor as a professional factor.



*Professional (or scientific) factors* that influence whether a collaboration may be established include: the need to discover new knowledge and solve complex problems in a timely manner; increasing specialization and the need to utilize different types of knowledge and expertise when solving problems; opportunities to extend the scope of a project and foster innovation; diffusion of epistemic and ethical responsibility; and impact on individuals' career advancement. For example, Michael and Higgins (2002) discuss how collaboration can help a library become a world-class innovative organization but the library must reward employees based on their abilities to "share knowledge, learn and collaborate" (p.175).

*Political factors* include: national and international situations and policies such as acts of aggression and national security policies; promotion of political unity within a region; need for world peace; and desire to heal post-war wounds.

*Socio-economic factors* focus on opportunities to spread financial risks, leverage financial resources, and support economic development.

The factor, *resource accessibility*, refers to opportunities to gain access to scarce resources, such as specialized expertise, equipment, software, materials, etc., that a collaboration may enable. Collaborations are typically more successful when each partner provides and receives resources. Collaborations typically emerge from social networks, or previous connections and inter-connections among individuals. Personal compatibility, compatible work styles, mutual respect, trust and the ability to get along and enjoy each other's company are issues individuals often consider when deciding whether to collaborate. These issues may be influenced by specialized languages, cultural heritage and gender.

Additional factors that need to be considered when creating a collaboratory include: the vision, goals and tasks for the collaboratory; leadership and organizational structure; intellectual property and related legal issues; and information and communications technology (Sonnenwald, 2007). For example, the design and adoption of technology is to a large extent about meeting needs, or challenges, within

particular contexts. Needs may be based on perceived breakdowns or limitations with current, existing practices (Winograd & Flores, 1986), and advantages over current practices (Grudin, 1994; Rogers, 1995; Wierba, Finholt & Steves, 2002). Compatibility with current practices and norms is also critical (Rogers, 1995).

In this exploratory study we consider whether these factors might enable or constrain the creation of a collaboratory among LIS practitioners.

## Research Methods

### *Data Collection*

Interviews were conducted with ten library and information science practitioners working in a variety of settings, including a research university library, regional college library, large city public library, small town public library, government research agency, international corporation, small business, and non-government organization. All participants were managers responsible for library or information services in their organization. All participants, except one, live and work in Sweden; however, the practitioners at the non-government and international organizations have professional responsibilities worldwide. The interviews were one to three hours in length, with an average length of one hour and 45 minutes.

The participants were introduced to the concept of a collaboratory both in our initial request to participate in an interview and at the beginning of their interview. A collaboratory was defined broadly as a socio-technical forum in which information and other resources could be shared among practitioners, students, teachers and researchers to provide the means to enable new types of collaboration, learning and sharing. This definition is based on Atkins, et al. (2003) and the Science of Collaboratories report (2003). The interview questions were designed to elicit participants' perspectives on motivations for a collaboratory and socio-technical constraints that may impact its success in their organization and LIS profession in general. All interview

questions were open-ended, and follow-up questions were asked to help ensure we captured the participants' meaning. The interviewers were not members of the Swedish LIS community and thus participants could freely discuss any aspect of the LIS community and work without fear of insulting a colleague.

Our obligations to participants and their rights as participants were discussed at the beginning of the interview, and each participant received and signed a study consent form.

### *Data Analysis*

The interviews were analyzed using both open coding and axial coding (Robson, 2002.) During open coding a subset of the interviews were read thoroughly and carefully by a researcher who identified coding categories, or coding frames. This initial set of categories and data was discussed among the research team, and similarities with the five factors discussed in the scientific collaboration literature that provide a foundation for scientific collaboration and/or which can prohibit a collaboration from being considered (Sonnenwald, 2007) were observed. The remaining interviews were read and analyzed using these coding categories and also to identify any new emergent categories. No new categories emerged, although no data regarding one category, political factors, emerged. In the final step, i.e., during axial coding, all interviews were re-read and analyzed using the coding categories.

Because most of the interviews were conducted in Swedish, many quotes from study participants in the sections below have been translated from Swedish. Every effort was taken to ensure the voice of the participant still was present in the translation.

### **Results**

The data analysis shows that the practitioners' reasons for wanting to collaborate and share resources with other LIS practitioners, and obstacles that could prohibit collaboration can be categorized as:

professional factors; socio-economic factors; resource accessibility factors; and, social networks and personal factors.

### *Professional factors*

Many participants reported that they would like a collaboratory to facilitate their individual and organization's professional development and problem-solving. This was mentioned by all study participants, but most frequently by managers in large organizations, and mirrors the findings by Michael and Higgins (2002).

Participants reported that they would like to have new, innovative ideas from the wider library community coming into their organization. One manager explained that a collaboratory should ideally put her into contact with a range of community members to introduce new ideas:

I would like to have [people]...from different industries, and researchers [in the collaboratory]...You are curious to see new things. You may have completely different ideas than I have, which I can learn, which can trigger me. I would like to have different age groups; young people do not think like old people.

Four participants also mentioned that they want more specific expert advice in relation to problems that emerge in their daily work – problems that can not easily be solved with the knowledge and resources at hand in their own organization. Several stressed that they want access to, via a collaboratory, experts in different library related topics who can deliver fast and precise answers to specific questions. One manager of a large public library spoke about his need for expert advice in a rapidly changing world where a manager has difficulties knowing what rules apply in different situations:

The experts I talk about, I mean, it is in a way difficult... the legislation constantly changes and technology develops and the legislation does not follow the technical development, so there would be a lot of questions concerning this.

One manager of a large university library explicitly stressed that what she thinks is needed is not impersonal expert advice but access to experienced people who can, on demand, visit libraries in order to inspire the staff or show alternative ways of working. This is similar to the results of an online survey conducted by Brown and Ortega (2005). The survey respondents, 72 physical science librarians, reported their most important source of information is personal communication with colleagues. A study participant explained:

So something like a committed, interested, experienced... person ...in almost every subject... [Let me] borrow your skilled staff. When my staff think they are stuck in old routines, let [the experienced person] come work [with us] and explain how things work elsewhere... It will also be the case that the people who go out will also get something back, that is always the case.

The same manager emphasized that an experienced library person would probably be most useful to small libraries that have little or no competence in specialized and peripheral areas (e.g., construction and library architecture) in their ordinary network:

Imagine that you are thrown out somewhere in a small place where you are two staff and that.... you can get this renovation task...or you are supposed to modernize the library... just to get started. [You think], 'Oh my God what shall we do?'

This issue, i.e., the need for specialized expertise to address one-time issues, is not discussed in the scientific collaboration literature (which focuses on project-based collaboration).

### *Socio-economic factors*

Collaboration and resource sharing can lead to new, profitable services and products, and extend an organization's limited monetary resources. However, collaboration also incurs costs. An issue is whether the

costs associated with a collaboratory are greater than its near- and/or long-term benefits.

In contrast to scientific collaboratories and business collaborations that are perceived as providing economic benefits (e.g., Lambert, 2003; Autio, Hameri & Nordberg, 1996; US Office of Science & Technology Policy, 2000), five out of seven participants did not perceive that a collaboratory would financially benefit their organization. Rather they expressed concern that a collaboratory would introduce additional costs, in particular with respect to time. This is clearly an important issue for the practitioners; fifty percent of the participants mentioned it. One concern focuses on the time required to maintain a well-functioning collaboratory:

Quite a time consuming thing in the long run. These common sites services are easy to set up but not so easy to maintain...without funding.

Another concern is the perception that it may be very time consuming to use a collaboratory, e.g., time consuming to log in, check for news, participate in the exchange of information, etc. One participant, who is very positive towards technology mediated collaboration in general, sees this as a large obstacle:

Participant: If one has the time, there are a lot of great and fun things one could use technology for but, I don't know...

Interviewer: Is it too time consuming or too difficult or...

Participant: No, it is never too difficult...no, I don't think so, it is rather the time.

Only two participants felt a collaboratory could provide economic benefits. According to a participant from an NGO, collaboration and funding are tightly coupled in their organization. Both are required to enable their projects. A manager of a large corporate library had a very positive view towards a LIS collaboratory, but with the condition that it would bring value into the organization:

The absolutely most important thing is that it brings something back to the organization.

### *Resource accessibility factors*

Establishing a collaboratory is often motivated by the need to gain access to expensive equipment, specialized expertise, software, unique materials, etc. All study participants mentioned one or more resources that they would like to gain access to, and believe a collaboratory could provide. Not surprisingly, most participants stated that it would be good to have access to tools and documents online. However, many participants explicitly said there are already too many online resources that offer tools and documents. What they would prefer is personal contact with people knowledgeable in library and information science. As one manager of a large university library explained:

I think that [having access to people knowledgeable in LIS] is the most important thing because you can always read. There is plenty around to read. You can access websites... there are lots. And you can feel that it is interesting but you don't get this extra... No, it must be a human!

Even within our small sample of practitioners, we found matches between needs for knowledge and willingness to share knowledge. For example, one manager of a regional college library explained his needs focus on copyright:

One recurrent question is copyright law. The legal aspects of library management are very complicated questions.

Whereas, a manager of a large corporate library reported:

There are a lot of questions about copyright because companies will get into trouble unless they have sorted out the copy-clearing, and this is an area where I have been involved a lot... So I think I could contribute quite a lot to a network.

Encouragingly, fifty percent of the participants explicitly stated that they have resources that could be shared with other LIS practitioners. Resources mentioned included: individuals with experienced-based expertise; organizational best practices; and tools and content (e.g., databases and training materials). However, the resources mentioned most often focused on people and their knowledge. Tools and materials were mentioned least frequently.

An issue with respect to resource accessibility raised by the NGO participants is unequal access to technology. As reported by our participants and elsewhere (e.g., Olson, Teasley, Bietz & Cogburn, 2002) access to the Internet is not always available or may only be available in a limited way in developing countries:

In Africa, you know not everybody has a computer on their desk and that means getting to a computer and then... getting access...is not quite as easy as when everybody has a computer on their desk which is connected [to a high speed network] all the time...Access is not what's easy.

One of the key ideas of a collaboratory is that members should be able to exchange resources with each other on a reciprocal basis. However, managers in small LIS institutions expressed the belief that they have nothing to offer larger, and wealthier, LIS institutions. As one participant, the manager of a small town public library, said:

Well, we have nothing to offer, I think. At least we have never gotten any inquiries.

This is an issue that is not discussed in collaboration literature, and yet is important. When individuals believe they have nothing to offer they may proactively exclude themselves from many interactions without realizing they may actually be withholding valuable information from others.



### *Social networks and personal factors*

Collaboration emerges from and also builds social networks. Analysis of the interview data shows that social networks and personal factors appear to be important for many library practitioners irrespective of where they work today. One participant, the manager of a large corporation library, described her vision for a LIS collaboratory:

I will get a super network with branches into all kinds of workplaces and activities and the company is very positive towards external networks.

However, a majority of the participants expressed personal doubts when envisioning a collaboratory. Several participants mentioned that it seems to be difficult to find the right balance between width and scope within a network. A network needs to be wide in order to cover various interests, but not too wide so that it loses focus and becomes uninteresting to everyone. One participant explained:

I think [the collaboratory] needs to be focused and it's quite important that the scope is wide enough to be able to make people contribute, but focused enough to be narrow, so one knows it's of interest.

Another participant speaks about the same issue from his own experience from a national LIS listserv:

It's a simple mailing list but it has all gone awry. Too many are on the list. There are too many odd people on the list that post stuff that is of no interest to other people.

This is in contrast to previous research reports that LIS listservs are valued by LIS practitioners (Brown & Ortega, 2005; Xu, 1998, Kovacs, Robinson & Dixon, 1995), and research on communities of practice in general. This finding raises questions regarding limitations of listservs, communities of practice and large collaboratories.

Other participants questioned whether the collaboratory would be something in addition to their current work activities, require changes to their work styles, or be appreciated by their organization. As two participants commented:

It is also a matter...of how you connect back to [the collaboratory] in daily discussions and meetings. You need to somehow build it into the system, into the organization.

I would be less inclined to contribute if I had to do anything different then I was doing already.

## Discussion

The results of the analysis indicate that a collaboratory could be, for most participants, a viable way of connecting to and exchanging resources with other practitioners. Nevertheless, there are many challenges that must be addressed to help ensure success. Some of the challenges that emerged in the data analysis have been identified previously in the literature, but other challenges have not been previously identified. This implies that a LIS collaboratory could build on previous research but would also need to incorporate new ideas and research.

The majority of study participants envisioned that a collaboratory could provide resources to facilitate their individual and their organization's professional development and problem-solving. Some participants talked about this in terms of a need for expert advice while others talked about it as a need for new and innovative ideas or practices to be brought into their organization. It appears that participants find that their own organization occasionally lacks critical professional competences, which may very well also be the case since the demands on LIS practitioners have increased in recent years, at the same time as resources for LIS organizations have often decreased. One way of addressing this increased demand without increasing costs could be to

increase the knowledge-base among LIS practitioners by connecting them in a collaboratory. This is particularly important for small and resource-scarce LIS organizations. Perhaps the most difficult challenge in this will be to bring about exchange of ideas between organizations and individuals with very different core activities, organizational size, experiences and knowledge, such as small town public libraries and large academic libraries.

As mentioned earlier, collaboration has been shown to provide economic benefits. However, all but two study participants did not believe that a collaboratory would provide economic benefits. Rather it may impose a cost in terms of time, time needed to maintain a well-functioning collaboratory, and time needed to participate in a collaboratory. These issues would need to be addressed for a collaboratory to be successful.

In most knowledge organizations people's work is fragmented (Mark, Gonzalez & Harris, 2005), and this increases as the number of electronic systems, emails, etc. increases. Hence, participants' reluctant attitude towards the idea of using a collaboratory if it is not well integrated into their current work practices and technology is fully understandable. Is it possible to design a collaboratory which will not be a burden to its users, especially when most potential users seem to be overloaded with information already? This has been discussed elsewhere in relation to the design of groupware (Grudin, 1994), and needs to be further considered in relation to a LIS collaboratory.

Access to data is a current focus of most scientific collaboratory efforts (Arzberger & Finholt, 2002.) However, study participants primarily expressed needs for resources of a different kind, namely for intangible resources such as people's knowledge and experience in different areas. Although some of the participants also expressed a wish for things such as tools, legal documents, and useful link collections, several participants explicitly expressed that they have more than enough resources of that kind already available. The majority of participants took the same perspective when they talked about sharing their own resources. Although a few mentioned other concrete things they would like to share, e.g., teaching materials, the majority were

more enthusiastic about the idea of sharing their experiences, perspectives and tacit knowledge. A challenge is how to make such intangible resources visible and possible to share in a collaboratory, especially since failures of early collaboratories that attempted to support tacit knowledge sharing that were not compatible with existing reward structures have been reported (e.g., Orlikowski, 1993).

This last point relates clearly to what the participants expressed as most attractive about the idea of a collaboratory, which was, undoubtedly, the idea of having access to a network of people from a wide range of LIS related organizations. However, here lies also the largest challenge for a LIS collaboratory: to be able to make the collaboratory focused enough to be interesting to participate in, but still wide enough to be able to promote new knowledge sharing across organizational and disciplinary boundaries. This is especially challenging because LIS is a multi-disciplinary profession that does not have a recognized unifying core activity or grand challenge. The challenges to meet on a personal level lie in introducing the collaboratory into organizations in a way that complements but does not compete with existing routines and practices, and will be rewarded.

These results suggest that a collaboratory to support LIS practitioners should include an "expert on demand" service. Each organization participating in this service would identify their areas of expertise and commit to allowing their experts to consult a specific number of days per year. These organizations would then be entitled to request expert help from other participating organizations up to and including the same number of days per year. Each requesting organization could be responsible for any travel and living expenses to support a face-to-face meeting. For example, Library A might request a two-day consultation from an expert in Organization B and pay for that expert to come to their library. In turn, organization B might request a one-day consult from Library C. The collaboratory would keep track of expertise and days offered as well as requests for expertise and consulting time provided. Over a three-year period, the numbers of offers and requests per organization could very well be equal.

To explore this idea further research is needed. Examples of issues to be investigated include: representation of expertise for non-experts; design of the management structure and practices within the collaboratory; mechanisms regarding consultation feedback; and, implementation of organizational practices to recognize and reward consulting experts. We look forward to investigating such issues.

### Acknowledgments

Our thanks to the study participants and to Stiftelsen Förenings Sparbanken Sjuhärad for funding this study.



## References

- Arzberger, P., & Finholt, T.A. (2002). Data and collaboratories in the biomedical community. Crew Technical Report, CREW-02-01, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Atkins, D.E., Droegemeier, K.K., Feldman, S.I., Garcia-Molina, H., Klein, M.L., Messerschmitt, D.G., Messina, P., Ostriker, J.P., & Wright, M.H. (2003). *Final Report of the NSF Blue Ribbon Advisory Panel on Cyberinfrastructure*. Retrieved Feb 3, 2004 from <http://www.cise.nsf.gov/evnt/reports/toc.htm>.
- Atkinson, J., & Kensler, E. (2004). HELP is at hand: Reviewing and developing Welsh academic library collaboration. *New Review of Academic Librarianship*, 10(2), 105–118.
- Autio, E., Hameri, A., & Nordberg, M. (1996). A framework of motivations for industry-big science collaboration: A case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 13, 301–314.
- Berman, F., & Brady, H. (2005). *Final Report: NSF SBE-CISE Workshop on Cyberinfrastructure and the Social Sciences*. Retrieved June 3, 2005 from <http://www.sdsc.edu/sbe>.
- Brown, C.M., & Ortega, L. (2005). Information-seeking behavior of physical science librarians: Does research inform practice? *College and Research Libraries*, 66(3), 231–247. Retrieved June 16, 2006 from <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/crljournal/backissue-s2005a/crlmay05/Brown0505.pdf>.
- EU Commission New Working Environment Unit. (2006). New Collaborative Working environments 2020. Retrieved June 10, 2006 from [http://europa.eu.int/information\\_society/activities/atwork/hot\\_news/publications/documents/new\\_collab\\_environments\\_2020.pdf](http://europa.eu.int/information_society/activities/atwork/hot_news/publications/documents/new_collab_environments_2020.pdf).
- Finholt, T. (2001). Collaboratories, In B. Cronin (Ed.) *Annual Review of Information Science and Technology* (pp. 73–108). Medford, NJ: Information Today.
- Griffiths, J., King, D., Lynch, T., & Harrington, J. (2005). Taxpayer return on investment in Florida public libraries. Retrieved October 10, 2005 from <http://ddlis.dos.state.fl.us/bid/roi/pdfs/ROISummaryReport.pdf>. 2005.
- Grudin, J. (1994). Eight challenges for developers, *Communications of the ACM*, 37(1), 92–105.
- Hey, T., & Trefethen, A. (2003). e-Science and its implications. *Philosophical Transactions of the Royal Society London A*, 361, 1809–1825.
- JCDL (2006). *Proceedings of the 6<sup>th</sup> ACM/IEEE-CS Joint Conference on Digital Libraries*. NY: ACM Press.

- Kovacs, D.K., Robinson, K.L., & Dixon, J. (1995). Scholarly e-conferences on the academic network; How library and information science practitioners use them. *Journal of the American Society for Information Science*, 46(4), 244–254.
- Lambert, R. (2003). Lambert Review of Business-University Collaboration: Final Report. Norwich: HM Treasury. Retrieved June 12, 2005 from [http://www.hm-treasury.gov.uk/media/DDE/65/lambert\\_review\\_final\\_450.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/media/DDE/65/lambert_review_final_450.pdf)
- Mark, G., Gonzalez, V., and Harris, J. (2005). No task left behind? Examining the nature of fragmented work. *Proceedings of ACM CHI'05* (pp. 321–330). NY: ACM Press.
- Michael, T.S.C., & Higgins, S.E. (2002). NTU (Nanyang Technological University) Library as a learning organization. *Libri*, 52, 169–182.
- Olson, G.M., Teasley, S., Bietz, M., & Cogburn, D.L. (2002). Collaboratories to support distributed science: The example of international HIV/AIDS Research. In *Proceedings of the 2002 Annual Research Conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists on Enablement Through Technology* (pp. 44–51). Port Elizabeth, South Africa: South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists.
- Orlowski, W. (1993). Learning from Notes: Organizational issues in groupware implementation. *The Information Society*, 9(3), 237–252.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Rodger, E.J., Jörgensson, C., & D'Elia, G. (2005). Partnerships and collaboration among public libraries, public broadcast media, and museums: Current context and future potential. *Library Quarterly*, 75(1), 42–66.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations*. NY: The Free Press, NY.
- Science of Collaboratories (2003). Workshop on the social underpinnings of collaboration: Final summary, 2003. Retrieved March 17, 2006 from <http://www.scienceofcollaboratories.org/Workshops/WorkshopJune42001/index.php?FinalSummary>
- Sonnenwald, D.H. (2007). Scientific collaboration. In B. Cronin (Ed), *Annual Review of Information Science & Technology*, Vol. 41, (pp. 643–681). Medford, NJ: Information Today.
- U.S. Office of Science & Technology Policy. (2000). Examples of international scientific collaboration and the benefits to society. Retrieved June 14, 2005 from [http://clinton4.nara.gov/WH/EOP/OSTP/html/00426\\_7.htm](http://clinton4.nara.gov/WH/EOP/OSTP/html/00426_7.htm).
- Wierba, E., Finholt, T., & Steves, M. (2002). Challenges to collaborative tool adoption in a manufacturing engineering setting: A case stu-

- dy. *Proceedings of the 35<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. NJ: IEEE Computer Society.
- Winograd, T., & Flores, F. (1986). *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design*. Norwood, NJ: Ablex.
- Xu, H. (1998). Global access and its implications: The use of mailing lists by systems librarians. *Proceedings of the ASIS '98 Conference* (pp. 501–515). Medford, NJ: Information Today.





# Osa 2

## YLIOPISTOKIRJASTOT JA JOHTAMISEN VÄLINEET MUUTOKSESSA



Ilkka Mäkinen

**KIRJASTOJEN ROOLI GUTENBERGIN PARENTEESIN JÄLKEEN:  
ONKO MENNEISYYDEN UUELLEENTULKINNOISTA HYÖTYÄ  
HAHMOTETTAESSA KIRJASTOJEN TULEVAISUUTTA?'**

## Johdanto

Ennustaminen on vaikeaa, ja erityisen vaikeaa on tulevaisuuden ennustaminen, sanoi jo Ahti Karjalainen aikoinaan, mutta ei se aina ole helppoa menneisyydenkään ennustaminen. Menneisyyden tapahtumista löytyy uusia lähteitä, mutta myös tulkintamme menneisyydestä muuttuvat koko ajan. Nämä uudet tulkinnat muuttavat myös käsitystämme nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Yksi media- ja kirjahistoriassa viime aikoina huomiota herättänyt uudelleentulkinta sisältyy käsitteeseen ”Gutenbergin parenteesi”. Kirjastojen, arkistojen ja museoiden parissa puolestaan on syvällistä näköalojen muutosta aiheuttanut ”muistiorganisaation” käsite.

Viisisataavuotinen vaihe, jolloin mediamaisemaa ja suurelta osin ihmisen tajuntaakin hallitsi Gutenbergin keksimä paperille painamisen tekniikka, on ohi. Digitaalinen tekniikka saa ylivallan, mutta samalla huomaamme, että tällä uudella vaiheella onkin paljon yhteistä kirjapainotekniikan aikakaudta edeltävien mediahistorian kausien kanssa. Internetin alati muuttuvat dokumentit muistuttavat monessa mielessä käsikirjoitusaikakauden tekstejä, jotka nekään eivät koskaan olleet

- 
1. Tämä essee perustuu puheenvuoroon, jonka pidin Helsingin yliopiston Opiskelijakirjaston 150-vuotisjuhlaseminaarissa 12.5.2008 Helsingissä ja Kirjastot esiin! -seminaarissa 16.5.2008 Tampereella.

lopullisia, vaan elivät koko ajan. Omassa ajassamme tuntuvat lisäksi monet suullisen eli oraalisen kulttuurin piirteet, jotka kirjapainotaidon ylivalta välillä himmensi. Käsikirjoitusten aikakausi kesti tuhansia vuosia ja sitä edeltävä suulliseen viestintään perustuva kulttuuri vielä moninkertaisesti kauemmin. Kirjapainotaidon puoli vuosituhatta alkaa todellakin näyttää parenteesilta, sulkumerkkien väliin jäävältä lyhyeltä ajanjaksolta. Voiko tämä historian uudelleentulkinta vaikuttaa käsityksiimme tulevaisuudesta, myös kirjastojen ja muiden muistiorganisaatioiden tulevaisuudesta?

### Kolmiulotteista historiaa

Historiantutkimuksella ja tulevaisuuden ennustamisella on paljonkin tekemistä toistensa kanssa. Historian professori Henrik Meinander on kiinnittänyt tähän huomiota eräessä Hufvudstadsbladetin kolumnissaan, jossa hän ehdotti uuden tieteenalan perustamista. Hänellä on jo nimikin uutta tiedettä varten: *framsynt historia*: ”Man borde integrera historie- och framtidsforskningen till en ny vetenskap som utvecklar mänsklighetens förmåga att uppfatta och gestalta tiden tredimensionellt. Det empiriska materialet är ju det samma för historiker och framtidsforskare.” (Historiatiede ja tulevaisuuden tutkimus pitäisi yhdistää uudeksi tieteenalaksi, joka kehittää ihmiskunnan kykyä käsittää ja hahmottaa aika kolmiulotteisesti.) Suomeksi termin voisi kääntää ilmaisuilla ”tulevaisuuteen suuntautunut historia” tai ”kaukokatseinen historia”. Englanniksi on jo aiemmin käytetty fraasia *future-oriented history* (esim. Williams 2005).

Eräässä mielessä myös talousnobelisti, taloushistorioitsija Douglass C. North on samoilla jäljillä pyrkiessään löytämään historiasta nykykehityksen tekijöitä: ”...history is about how yesterday's choices affect today's decisions,...”, vaikka hän on kovasti tietoinen ennustamisen vaikeudesta (North 2005). Taloustiede ja taloushistoriakin ovat suurelta osin tulevaisuuteen suuntautuvia.

Harvat asiat tapahtuvat yhtäkkiä ilman ennakkovaroitusta ja jos niin käy, muutoksiin reagoiminen on todella vaikeaa. Useimmiten

trendit syntyvät, vahvistuvat ja tulevat näkyviksi vähitellen, nykyään ehkä kuitenkin nopeammin kuin ennen.

Inhimillisen toiminnan tulevaisuuden ennustaminen ei ole samaa kuin sään ennustaminen, koska ihmisen luomiskyky on lyhyellä tähtäyksellä suurempi kuin luonnon, vaikka luonto tosin loppujen lopuksi voittaa. Ennustukset voivat olla itseään toteuttavia. Kirjastojen ja kirjastonhoidon tulevaisuudesta käydään jatkuvasti keskustelua muun muassa verkossa ja julkaistaan pohtivaa kirjallisuutta, joka osaltaan rakentaa tulevaisuuden vaihtoehtoja (esim. Kirjastonhoitaja tulevaisuudessa, 2007; Paavonheimo 2006). Suunnittelu, selvitystyö, aloitteiden teko ja reflektointi ovat tulevaisuuden vahvaa ennustamista. Tyypillistä on, että tällaiset ”ennustukset” ovat itse osa tulevaisuuden luomista. Kirjastojen johto ja työntekijät sekä käyttäjät ja rahoittajat voivat itse vaikuttaa tapahtumien kulkuun. Tekemällä oikeita tai väriä strategisia valintoja voi vaikuttaa historian kulkuun.

Kirjastojen ja muiden organisaatioiden strategiat ovat jo pakosti tulevaisuuden ennustamista. Suuria hankkeita, kuten Helsingin keskustakirjastoa, varten on pakko suunnata katse kymmenienkin vuosien päähän.

Pelkkä olemassa olevien trendien jatkaminen tulevaisuuteen ei riitä. Numerotarkat ennustukset eivät ole uskottavia. Suuri ongelma on, miten tehdä epäeksakteja mutta mahdollisia ennustuksia. Voiko ajatustapojen ja sosiaalisen organisoitumisen muutoksia ennakoida? Yllätyksiä tuntuu riittävän. Jotain tarkoitusta varten suunnitellut välineet ja palvelut ovat usein tulleet käyttöön aivan muihin tarkoituksiin kuin mihin ne on suunniteltu. Nykytrendien jatkuvuutta on joka tapauksessa pakko arvioida, heikkoja signaaleja etsittävä. Jotkin tekijät, kuten maahan törmäävä asteroidi, voivat aiheuttaa äkkinäisen globaalin katastrofin, mutta suurin osa tulevaisuuteen ulottuvista trendeistä on alkanut kaukana menneisyydessä. Tämä pitää paikkansa niin informaatioteknologian kehityksessä kuin ympäristön muutoksessakin.

Otetaan siis vauhtia historiasta. Meinander puhui edellä mainitussa kolumnissa kolmiulotteisesta historiasta. Voimme nousta kolmiulotteisessa ajassa siiville ja katsoa koko maisemaa, nähdä uudesta

perspektiivistä suuria kokonaisuuksia. Tästä näkökulmasta katsoen yksi menneisyyden ennustamisen viimeaikaisia saavutuksia on ollut tiedonvälityksen teknologisen perspektiivin huomattava paradigman muutos. Viime vuosikymmenien viestintä- ja tiedontuotantoteknologian myllerrykset ovat osoittaneet, että kirjapainotaito ei ollutkaan dokumentaatioteknologian lopullinen innovaatio, vaikka vielä viisikymmentä vuotta sitten siltä näytti. Kirjastot ovat suuressa määrin kirjapainotaidon eli dokumenttien tehokkaan monistuksen aikaansaattamia. Painetun informaation fyysinen olemus on määrittänyt kirjastojen tilaa ja käytäntöjä. Tekstien fyysinen massa on tehnyt kirjastoista hitaasti liikkuvia jättiläisiä, dinosauruksia. Kirjojen säilytys synnytti kirjastotilan ja samalla jouduttiin ottamaan käyttöön käyttäjän kannalta mielenvastaisia menetelmiä, kuten stereotypioivia luokituksia ja monimutkaisia luettelointisääntöjä. Kirjaa fyysisesti ulottuvana esineenä pyrittiin tosin jo 1930-lvulta lähtien korvaamaan mikrofilmillä ja -kortilla. Mikromuotoihin perustuivat esim. H. G. Wellsin visio maailmanaivoista ja Vannevar Bushin hahmottelema tiedonhallintalaite Memex. Käytännössä kuitenkin vasta digitaaliteknikka on tehnyt mahdolliseksi kirjojen, tekstien virtuaalistamisen. Painetun tekstin ylivalta on ohi, mitä siis on odotettavissa? Kannattaa nousta vielä korkeammalle ja tarkastella todella suuria ajanjaksoja.

### Gutenbergin parenteesin kirjastokäsitys

Eri mediamuodot ovat vuorollaan hallinneet ihmisen viestintää ja tajuntaa. Aluksi kaikki riippui suullisesta tiedonvälityksestä, jonka tallentaminen oli mahdollista vain muistinvaraisesti. Tätä ajanjaksoa voimme kutsua oraliaksi, jota kesti kymmeniä tai satojakin tuhansia vuosia. Kirjoitustaidon keksimisen jälkeen seurasi käsikirjoituksen valtakausi, skriptoria, jota sitäkin kesti tuhansia vuosia. Kirjapainotaidon keksiminen ja leviäminen aloitti uuden, 500-vuotisen typografian valtakauden, joka nyt on vaihtumassa digitalian valtakunnaksi. Tulevaisuudessa hämmöttää ehkä telepatian aikakausi? Huomattavaa on, että uudet vallitsevat teknologian muodot eivät koskaan ole kokonaan

syRJäyttäneet aikaisempia teknologian muotoja. Aikakausilla ei ole myöskään tarkkoja rajoja, vaan ne limittyvät toisiinsa.

Kirjapainotaidon aikakautta on luonnehdittu typografisen pysyvyyden (*typographical fixity*) käsitteellä (Eisenstein 1979). Kerran painettua on vaikea muuttaa, painaminen tuntuu jähmettävän tekstit. Tekstin pysyvyys on toisaalta turvallisuutta luova, toisaalta ajatuksen virtaa hidastuttava tekijä.

Typografian aikakautta on ruvettu kutsumaan ”Gutenbergin parenteesiksi” (*the Gutenberg parenthesis*). Vakaa ja turvallinen mutta jäykkä kirjapainotaidon aikakausi alkaa näyttää rajatulta välivaiheelta kahden eläväisemmän ja vaikeammin hallittavan aikakauden, siis oraalis-käsitteellisen (manuskriptien) ja digitaalisen aikakauden, välissä.

Typografian valtakaudella kirjaston tilaa ja ideaa määräsi paperisten kirjojen fyysinen ulottuvuus. Kirjastotieteen isä Martin Schrettinger (1772–1851) esitti kirjassaan ”Versuch eines vollständigen Lehrbuchs der Bibliothek-Wissenschaft” (1808–1829) menetelmiä siitä, miten kirjamassojen hallinta voisi tapahtua mahdollisimman tehokkaasti. Kirja on laadittu kvasitieteelliseen aksiomaattiseen muotoon lähtien kirjaston määritelmästä:

### *1.§. Begriff einer Bibliothek.*

Eine „Bibliothek” ist eine beträchtliche Sammlung von Büchern, deren Einrichtung jeden Wissbegierigen in den Stand setzt, jede darin enthaltene Abhandlung, ohne unnöthigen Zeitverlust, nach seinem Bedürfnisse zu benützen.

### *1.§. Kirjaston käsite.*

”Kirjasto” on huomattava kirjakokoelma, jonka järjestely tekee jokaiselle tiedonhaluiselle mahdolliseksi käyttää jokaista siinä olevaa teosta tarpeidensa mukaan ja ilman tarpeetonta ajanhukkaa.

Schrettingerin aikaan kirjapainotaidon keksimisen synnyttämä kirjatulva oli saavuttanut kliimaksinsa. Kirjatulvaa kärjisti se, että Ranskassa suuren vallankumouksen yhteydessä aatelisten ja uskonnollisten

yhteisöjen kirjakokoelmat kansallistettiin. Jesuiittojen ja luostarien kirjastoja takavarikoitiin muissakin maissa, myös Schrettingerin kotimaassa Baijerissa. Satojen tuhansien tai jopa miljoonien niteiden kirjavuorien luettelointi ja hyllyihin järjestäminen aiheutti vakavia ongelmia, joiden ratkaisemiseksi Schrettinger kirjastotieteensä perusti. Schrettingerin ja hänen oppi-isänsä Albrecht Christoph Kayserin (1756-1811) mukana kirjastonhoito sai uuden teknistä tehokkuutta korostavan piirteen, samalla myös aikaisempaa selvemmän painotuksen palveluaspektiin. (Vakkari 1992.) Aiemmin ideaalinen kirjastonhoitaja oli ollut muistihirviö, universaalineri ja tiedemies. Nyt astui esiin tiedon insinööri, jonka ei oletettu hallitsevan henkilökohtaisesti kaikkea tietoa, joka sisältyi hänen kirjastonsa kirjoihin. Schrettinger pyrki tekemään tästä uuden tieteen, mutta kesti kauan ennen kuin sille annettiin muuta kuin puhtaasti käytännöllistä merkitystä. Schrettingerin kirjastonhoitajakäsityksessä oli lopulta hyväksytty Gutenbergin parenteesin perustilanne, kirjojen kauhistuttava paljous. Sen hallitseminen edellytti asialleen vihkiytynyttä spesialistia, joka luopui haaveesta olla yhtä aikaa täysiverinen tiedemies.

### Kirjapainotaito sulkeisiin?

Ehkä tulevaisuuden kirjaston ymmärtämiseksi pitää hetkeksi unohtaa kirjapainotaidon aikakauden ajatustottumuksia, sulkeistaa ne? Ajatuksemme (fyysisestä) kirjasta auktoritatiivisena tiedon lähteenä on jo horjunut, mutta ehkä tällä tiellä pitää mennä pidemmälle ajattellessamme kirjaston käsitettä.

Mikä kirjasto alun perin oli, ennen painettua kirjaa, ennen kooduksia (reunasta sidottua kirjaa)? Latinan sanalla *bibliotheca* oli Rooman tasavallan aikana kaksi merkitystä:

- 1) kirjakokoelma (tiedollinen kokonaisuus) riippumatta sen sijainnista;
- 2) kirjojen säilytyshuone. (Oikarainen 2006.)



Kirjaston ja tilan suhde ei ole yksioikoinen. Antiikin kirjasto oli suuressa määrin virtuaalinen, koska sivistyneen henkilön oletettiin hallitsevan muistinsa ja älynsä varassa oleellisen osan olemassa olevasta tiedosta. Papyrukselle tai pergamentille kirjoitettu teksti oli muistin varmuuskopio. Kirjasto oli aluksi virtuaalinen tietokokoelma riippumatta dokumenttien muodosta, toissijaisesti – välttämättömyyden pakosta ja käytännöllisyyden vuoksi – fyysinen paikka. Antiikin julkisen kirjaston tilassa fyysinen tietoaaineisto oli vähäisessä osassa. Fyysinen kirja, joita ei ollut nykyisenkaltaisia massoja, ei määrännyt tilan muotoutumista. Kaikki antiikin ajan kirjastot ovat tuhoutuneet, lähtien kaikkein kuuluisimmasta, Aleksandrian kirjastosta, josta ei ole edes tunnettuja raunioita jäljellä. Keskellä Ateenaa ovat kuitenkin 130-luvun alussa jKr rakennetun Hadrianuksen kirjaston rauniot. Valitettavasti nämäkään rauniot eivät ole kovin näyttäviä, koska herulit, vaeltava germaaniheimo teki 267 jKr perusteellista työtä tuhotessaan Ateenaa; kaupungin rakennusten jäännöksiä käytettiin myöhemmin myös muurien ja uusien rakennusten aineksiksi. Kirjaston hahmo on kuitenkin rekonstruoitavissa.

Ehjänä kirjasto oli suuri rakennus, suorakulmion muotoinen, kyljet 82 m kertaa 122 m. Varsinainen kirjojen säilytystila oli vain pieni osa koko kompleksista, sen ympärillä oli paljon ”tyhjää tilaa”.

Kyse oli pikemminkin monipuolisesta aikuiskoulutuslaitoksesta, avoimesta yliopistosta, jossa oli taideteoksia, puisto tai puutarha, keskellä viehättävä lampi, katon alla keskustelutilaa, luentosaleja. Roomalaisaikaan kirjastoja oli myös kylpylöissä. Vaikka kirjaston rakennuttaja oli roomalainen keisari Hadrianus (76–138), joka eli neljäsataa vuotta Aleksandrian kirjaston perustamisen jälkeen, tällainen kirjaston idea oli kotoisin hellenistisestä maailmasta ja todennäköisesti Aleksandrian kirjastokin oli ollut samantyyppinen. Se oli vapaiden, tiedonhaluisten miesten kirjasto. Orjat ja naiset eivät olleet tervetulleita. Nykyään tällaisia erotteluja ei enää käytetä, vaan olemme kaikki vapaita ihmisiä ja kirjastonkin pitäisi olla kaikkien vapaiden, tiedonhaluisten ihmisten kirjasto, jonka hahmoa ei kirjan tapaisen fyysisen esineen pitäisi rajoittaa. Oleellista on älyllinen keskustelu ja esteettinen nautinto.

## Manuskriptien aikakausi

Papyrukselle tai pergamentille kirjoitetut tekstit elivät koko ajan. Kopioitaessa tapahtui aina virheitä, mutta tekstiin hahmo muuttui muutenkin. Niihin tehtiin muistiinpanoja, kirjoitettiin marginaaliin rivien väliin kommentteja. Kommentaareja saattoi olla alkuperäisen tekstin ympärillä kaksi tai kolmekin kehää. Jos ei oteta lukuun kiistämättömiä auktoriteetteja ja antiikin kirjailijoiden teoksia, tekijyys, kirjoittajan henkilöllisyys tai tekijänoikeudet eivät olleet etualalla.

Käsittekirjoitusten aikakaudella oleellista oli painaa kirjan teksti mieleen, se oli opittava ulkoa. Muistiin painamisen apuna olivat tekstin asettelu, merkit, symbolit, kuvitus. Keskiajan oppineen muistiin oli varastoitu tekstejä samaan tapaan kuin tietokoneen muistiin nykyään. Oppinut keräsi tietopääomaansa kiertelemällä luostarikirjastosta ja yliopistosta toiseen etsimässä uusia tai parempia käsittekirjoituksia sekä keskustelukumppaneita, koska tieteenharjoitus perustui pitkälti dialogiin ja väittelyyn. (Yates 1966, Carruthers 1990.)

Kirjastot rajoittivat pääsyä kirjojensa luokse, jolloin oppinut joutui painamaan kirjan sisällön mieleensä kertalukemalla. Monia strategisen tärkeitä käsittekirjoituksia tai niiden parhaita kopioita oli vain yksi kappale koko maailmassa, jolloin sen omistaja oli monopoliasemassa. Äärimmäinen esimerkki käsittekirjoituksen monopolisoinnista oli roomalaisen lakikokoelman Corpus Juris Civiliksen parhaan käsittekirjoituksen lukemisen säännöstely Bolognassa. Kirjaa sai katsella juuri ja juuri lukemisetäisyydeltä metalliristikon takaa ja vain rajoitetun ajan päivässä erikoisluvalla. Tekstin julkaiseminen painettuna aiheutti sitten merkittäviä vaikutuksia eurooppalaiseen oikeusjärjestelmään.

Joka tapauksessa kirjastoista ei saanut kirjoja mukaansa, ellei kopioinut niitä paikalla, mikä tietenkin oli hidasta. Käyttäen mnemoteknisiä keinoja oppinut keräsi muistiinsa tekstejä, virtuaalisen kirjaston, jota hän sitten saattoi käyttää oppineissa keskusteluissa ja omassa kirjoitustyössään. Volymiluvultaan suurimmatkin kirjastot olivat nykynäkökulmasta katsoen pieniä.

Keskiajan oppineen tietomaailma oli monella tavalla verrannollinen meidän kokemusmaailmaamme: hänenkin tiedostaan suurin

osa oli talletettu virtuaaliseen muotoon (ei toki digitaaliseen), samaan tapaan kuin meidänkin. Tietenkin näin oli Gutenbergin parenteesin aikanakin, sillä muisti on ollut aina oppineen tärkeimpiä työvälineitä, mutta typografiakulttuurin loistoaikana tietoisuus tästä ei ollut sillä tavalla etualalla kuin antiikissa ja keskiajalla tai toisaalta digitaalisena aikana. Nykyään oppineen ei tietenkään tarvitse kerätä kaikkea omaan muistiinsa vaan hän käyttää tehokkaasti ulkoisia muisteja, mutta muisteja yhtäkaikki. Kirjakin on muistiväline, mutta yhteys siihen ei ole samalla tavalla virtuaalinen kuin omaan aivomuistiin tai ulkoisiin elektronisiin muisteihin. Oman aikamme oppinut voi tuntea yhteenkuuluvaisuutta keskiaikaisen kollegansa kanssa, joka kamppaili muuttuvien, virtaavien, sykkivien dokumenttien kanssa. (Mäkinen 1997.)

### Karusta luettelosta mehukkaaseen merkitysten pilveen

Gutenbergin parenteesin ohella nykyhetken merkittäviä perspektiivinmuutoksia informaatioalalla on muistiorganisaatioiden eli kirjastojen, arkistojen ja museoiden, horisonttien yhtyminen. Jo pelkästään uuden käsitteen, muistiorganisaatio, synty osoittaa jotain uutta olevan syntymässä. Muistiorganisaatiot huolehtivat yhteiskunnan muistifunktiosta. Informaatioteknologia on tässä näkyvin muutosagentti, mutta muutos ei ole pelkästään tekninen vaan suuressa määrin käsitteellinen. Elektronisten informaatiojärjestelmien kehittämisessä ja omaksumisessa ovat tähän saakka kirjastot olleet sisarinstituutioitaan aloitteellisempia, mutta käsitteellisessä mielessä arkistotiede voi antaa kirjastotieteen rinnalla merkittävää näkemyksellistä virikettä kehitykselle.

Arkistotieteen väitöskirjassaan Pekka Henttonen (2007) pohdii sitä, miksi kontekstisidonnaiset asiakirjat arkistotieteen mielessä muodostavat muista dokumenteista eroavan ryhmän, osajoukon. Todellisuudessa lienee kysymys siitä, että arkistojen ja asiakirjahallinnon lähestymistapa dokumentteihin on laajakatseisempi kuin kirjastoissa. Dokumentit bibliografisessa tai kirjastoperinteen mielessä muodostavat erikoistapauksen. Kirjat luetteloidaan, luokitetaan ja tarjotaan

käyttäjille ilman syvällisempää tietoa dokumentin syntyprosessista ja vaikutuskontekstista. Arkistoissa sen sijaan tietoisuus tietoaineksen syntyprosessista ja vaikutuskontekstista eli provenienssista on ollut aina oleellista ja nyt pohditaan miten tämä tieto voidaan siirtää elektroniseen asiakirjahallinnon maailmaan, jotta asiakirjatiedon evidenssi säilyisi.

Pohdiskellessaan asiakirjojen ja muiden dokumenttien eroa Henttonen esittää yhtenä mahdollisuutena, että massajulkaisut, kuten painetut kirjat, ovat jo itsessään ”täydellisempiä” kuin asiakirjat. Kirjan tai sanomalehden teksti kantaa jo mukanaan tarpeellisen informaation, ja olemme kulttuurissamme oppineet lukemaan niitä kaipaamatta lisäinformaatiota dokumentin luomis- ja syntyprosessista. Asiakirja sen sijaan tarvitsee aina konteksti-informaationsa voidakseen toimia evidenssinä. (Henttonen 2007, 177.) Näyttää kuitenkin siltä, että erityisesti elektronisessa ympäristössä ”tavallisetkin” dokumentit kaipaavat ympärilleen kontekstia, merkitysten pilven, keskustelua. Erikoistapaus, jonka käytännöt ovat läheisesti sidoksissa Gutenbergin parenteesiin, ei enää tulekaan toimeen entisillä eväillä. Elektronisessa ympäristössä kirjastot joutuvat omaksumaan arkistomaista tiedon kontekstoimista. Yksinkertaisimmillaan haaste ilmenee siinä, että kirjastojen perinteiset luettelot osoittautuvat turhan karuiksi. Niiden rikastamiseksi tarvitaan entistä enemmän kaikenlaista kontekstitietoa.

## Akvaariosta sukelluspalloksi

Suhde tietoon on muuttumassa, kirjastokäsitys muuttuu ja samalla mukaan tulee monia piirteitä, jotka vaikuttavat samanlaisilta kuin käsikirjoitusten valtakaudella.

Tulevaisuudentutkija Mika Mannermaan (2008) mukaan ”tulevaisuudessa elämme akvaariossa, jossa jokainen on valvoja ja valvonnan kohde. Vähän kuin pienessä kylässä sata vuotta sitten. Nyt se kylä on Telluksen kokoinen.” Mannermaa monien muiden kanssa olisi valmis vaihtamaan täydellisen yksityisyydensuojan tiedon mahdollisimman täysimääräiseen kaksisuuntaiseen jakamiseen. Mitä se haittaa, jos mi-

nusta tiedetään kaikki, jos minä puolestani saan vastalahjaksi kaiken maailman tiedon, sellaisenkin, joka nykyään on tavoittamattomissa. Mannermaan mukaan elämme jo nyt ubiikkiyhteiskunnassa. Ubiikki-sana on lainattu suoraan englannin sanasta *ubiquitous*, kaikkialla oleva. Luontevaa suomenkielistä termiä ei vielä ole kehitetty, vaikka tarjolla on kyllä sellaisia kuin ”kaikkiallinen” tai ”jokapaikan”, mutta käytetään myös suoraa lainasanaa, ubiikki.

Ubiikkiyhteiskunnassa tieto, älykäs teknologia ja alituinen kommunikaatio ovat aina läsnä: taskussa, takissa, seinässä, autossa, kaurahiutalepaketissa. Teknologia on niin edistynyt, että se jää taka-alalle, huomaamattomaksi. Mannermaan mukaan ubiikkiyhteiskunnassa teknologinen ”kehitys on edelleen voimakasta, mutta yhteiskunnallisesti kiinnostavampia ovat sisältö, kysymykset siitä, mihin teknologiaa käytetään”. Nykyään monet ahdistuvat, koska kokevat elävänsä akvaariossa, jota isoveljälä valvoo ulkopuolelta, mutta ubiikkiyhteiskunnassa on astuttu askel eteenpäin. Siellä ei valvo isovelji vaan jokuveli: ”Ubiikkiyhteiskunta on jokuveliyhteiskunta, joka valvoo kaikkialla, tietää yhä enemmän eikä koskaan unohda.” Jotta tällainen yhteiskunta toimisi eikä muuttuisi painajaiseksi, ratkaisevaa siinä on eettinen ja yhteiskunnallinen keskustelu. Transparensin eli läpinäkyvyyden ulottuva pidemmälle kuin nykyään.

Ubiikkiyhteiskunnan mahdollistavaa teknologiaa on jo runsaasti olemassa, alkaen kännyköistä. Suuria edistysaskeleita on edelleen odotettavissa. Matka kohti älykästä seinäpaperia ei ole pitkä. Sähköjohtavan polymeerin, polyaniliinin massatuotantomenetelmiä tutkinut Tapio Mäkelä puhuu painettavasta elektroniikasta ja paperipohjaisesta älystä (Mäkelä 2008).

Mannermaan kirjassa on monia piirteitä, joihin kirjastojen tulevaisuutta pohtiva voi tarttua. Hänen mukaansa monimutkaistuvassa maailmassa tarvitaan simplismiä! Tässä voi olla yksi kirjastojen tulevaisuuden toimintalokero: monimutkaistuvassa maailmassa tarvitaan palveluja, jotka helpottavat ihmisten elämää. Toki tiedonhakujärjestelmät ovat yksinkertaistuneet, mutta tiedontarpeiden ja tarjolla olevan tiedon määrän kasvu sekä yhteiskunnan erikoistuminen väistämättä aiheuttavat ratkaistavia ongelmia. Kirjasto on simplismin edelläkävijöitä, koska

tiedon maailman kompleksisuus on jo vuosisatoja haastanut ihmistä. Mannermaan mukaan simplismin perusoppeja ovat poisrajaaminen, unohtaminen ja loisiminen, eli muiden työn hyväksikäyttö. Edelleen tärkeää on uskaltaa olla keskinkertainen useimmissa asioissa ollakseen huippu jossakin. Oleellista on käyttää simppeliyskonsultteja. Jos kirjastot eivät kykene lukeutumaan simppeliyskonsulttien joukkoon, ei niillä ole tulevaisuutta. Yksinkertaiset kysymykset ratkeavat verkossa ilman kirjastoakin, mutta kirjaston on vakuutettava tiedontarvitsijat siitä, että vaikeisiin kysymyksiin saa apua kirjastosta/kirjastonhoitajalta – tai kirjaston kautta muilta ihmisiltä.

Pitääkö kirjastonhoitajasta tulla nomadi, joka vaeltaa verkossa kuin John Wayne lännen kaupungista toiseen sinne missä hänen palvelujaan tarvitaan? Onko lopulta kirjastonhoitaja tärkeämpi kuin kirjasto instituutiona? Toinen Mannermaan symboliksi nostama hahmo on Woody Allen, joka elää Manhattanilla, koska siellä kaikki on auki 24 tuntia päivässä seitsemän päivää viikossa. Tällaiseen saavutettavuuteen kirjastot pyrkivät jo nyt, mutta tulevaisuudessa palvelun pitää olla yksilöllisempää, henkilökohtaisempaa kuin pelkät automaattisesti tarjolla olevat tietokannat.

Mikä sitten on kirjastojen rooli ubiikkiyhteiskunnassa, kun tekstit ja muut sisällöt yhä enenevässä määrin liukuvat kirjastojen fyysisten tilojen ulkopuolella ja osin niiden ulottumattomiin? Fyysinen pape-ripino ei enää määrää kirjaston tilaa. Parhaassa tapauksessa tila jää ajatuksille, keskustelulle, toiminnalle. Kirjapainotaidon ajan kirjasto käännetään ubiikkiyhteiskunnassa nurinpäin: kokoelmat eivät enää ole kirjaston sisällä vaan ulkopuolella. Ennen kirjasto oli tiedon akvaario, johon tieto oli kerätty fyysisiin esineisiin sidottuna, tulevaisuudessa ja jo nyt kirjasto on pikemminkin sukelluspallo, joka lasketaan tiedon valtamereen. Paine voi olla kova, mutta tiedon maisema on mahtava.

## Lähteet

- Batson, T. 2008 Web 2.0, Secondary Orality, and the Gutenberg Parenthesis. *Campus Technology*, 3/5/2008. <http://www.campustechnology.com/article.aspx?aid=59351>.
- Carruthers, M. J. 1990. *The Book of Memory: a Study of Memory in Medieval Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eisenstein, E. 1979. *The Printing Press as an Agent of Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Henttonen, P. 2007. *Records, Rules and Speech Acts: Archival Principles and Preservation of Speech Acts*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampensis 1246.
- Korpisaari, J. & Saarti J. (toim.) 2007. *Kirjastonhoitaja tulevaisuudessa: millaista osaamista kirjastot tarvitsevat?* Helsinki: Kirjastonhoitajien säätiö.
- Mannermaa, M. 2008. *Jokuveli: elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa*. Helsinki : WSOYpro.
- Meinander, H. 2008. Framsynt historia. *Hufvudstadsbladet* 24.4.2008.
- Mäkelä, T. 2008. *Towards Printed Electronic Devices. Large-Scale Processing Methods for Conducting Polyaniline*. Diss. Åbo Akademi. VTT Publications 674. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2008/P674.pdf>.
- Mäkinen, I. 1997. Paluu manuskriptien planeetalle: keskiajan käsikirjoituskulttuurin ja tietoverkkokulttuurin vertailua. *Informaatiotutkimus* 16 (3), 89–93.
- North, D. C. 2005. *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Oikarainen, A. 2005. Kreikkalaistuva Rooma: Rooman tasavallan aikaiset kirjastot ja kreikkalaisen kirjallisuuden leviäminen. *Historiallinen aikakauskirja* 104 (3): 255–272.
- Paavonheimo, J. 2006. *Digitaalisen ja painetun rajalla: kirjoituksia kirjasta digitaalisuudesta ja kirjastosta*. Helsinki : BTJ Kirjastopalvelu.
- Pettitt, T. 2007. *Before the Gutenberg Parenthesis: Elizabethan-American Compatibilities*. [http://web.mit.edu/comm-forum/mit5/papers/pettitt\\_plenary\\_gutenberg.pdf](http://web.mit.edu/comm-forum/mit5/papers/pettitt_plenary_gutenberg.pdf).
- Vakkari, P. 1992. Saksalaisen kirjastotieteen juuret: historia literarian sisäisessä ja ulkoisessa keskustelussa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Williams, N. V. 2005. International Relations and the 'Problem of History'. *Millennium Studies in International Studies* 34 (1), 115–136. <http://huss.exeter.ac.uk/politics/research/readingroom/Millennium%20Article%20NVW.pdf>.
- Yates, F. A. 1966. *The Art of Memory*. Chicago: University of Chicago Press.

Leena Toivonen

**KEHITYSKESKUSTELU JOHTAMISEN VÄLINEENÄ:  
TAVOITTEET JA TOTEUTUS  
TAMPEREEN YLIOPISTON KIRJASTOSSA**

## Johdanto

Organisaatio ja sen kulttuuri ovat henkilöstön toimintaa tukevia, kun organisaatiossa kohdellaan työntekijöitä oikeudenmukaisesti, arvostetaan heidän työtään ja huolehditaan työntekijöistä henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstöjohtaminen on keskeinen tekijä organisaation menestymisen kannalta ja sen käytössä olevien menetelmien tulisi tukea organisaation tulosten saavuttamista. Myös julkisella sektorilla tarvitaan entistä parempaa ihmisten johtamista. Tämä merkitsee henkilöstön näkemistä julkisen hallinnon tärkeimpänä resurssina, jonka kehittämiseen on jatkossa panostettava entistä enemmän.

Valtionhallinnon palkkausjärjestelmän uudistaminen (VPJ) on uudistus, jolla on pyritty organisaatioiden tuottavuuden parantamiseen. VPJ on tehnyt palkkauksesta johtamisen välineen, ja samalla esimiehet on velvoitettu henkilöstöjohtamistyöhön. Yliopistoyhteisön kehityskeskustelukäytännöt alkoivat valtionhallinnossa muotoutua koko henkilöstön kattaviksi uuteen palkkausjärjestelmään siirryttäessä. Uuden palkkausjärjestelmän myötä yliopistojen esimiehet käyvät työntekijöiden kanssa vuosittaisen palaute- tai arviointikeskustelun.

Tämä artikkeli tarkastelee yhden henkilöstöjohtamisen menetelmän, kehityskeskustelun, sisältöä ja merkitystä organisaation menestyksekkäälle toiminnalle. Artikkelin rakentuu aluksi henkilös-



töjohtamisen tarkastelulla ja siihen liittyvien käsitteiden määrittelyllä. Seuraavaksi käsitellään henkilöstöjohtamista julkisella sektorilla. Tämän jälkeen keskitytään kehityskeskustelun tarkasteluun sekä sen tavoitteisiin että toimivuuteen. Artikkelissa tarkastellaan myös yhden tapausorganisaation, Tampereen yliopiston kirjaston, käytäntöjä.

## Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen määritellään toiminnaksi, jolla varmistetaan organisaation toiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala 2007). Henkilöstöjohtaminen tarvitsee tuekseen ja välineiksi kehittyneet ja luotettavat järjestelmät sekä pelisäännöt. Henkilöstöjohtaminen voidaan perinteisesti jakaa kolmeen eri alueeseen:

- ❑ Johtajuus (Leadership)
- ❑ Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resources Management, HRM)
- ❑ Työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relations, IR)

Käytännössä näiden asioiden erottaminen toisistaan on vaikeaa (Viitala 2007). Kotimaassa pääpaino onkin ollut lähinnä kahden ensin mainitun alueen käsittelyssä: johtajuuden ja henkilöstövoimavarojen johtamisen. Johtajuus on johtamisen ja esimiestyön keskeistä aluetta. Johtajat ja esimiehet johtavat useita henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä rohkaisemalla, tukemalla, kannustamalla, ohjaamalla, arvioimalla, kehittämällä ja tavoitteita määrittelemällä sekä luomalla ja ylläpitämällä organisaatiokulttuuria (Viitala 2007). Henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa niitä yrityksen toimintoja, jotka tarvitaan henkilöstövoimavarojen säätelyn, osaamisen varmistamisen ja motivaation ylläpitoon. Viitalan (2007) mukaan henkilöstöjohtamisen alueen sanastot ovat hieman epäselviä ja samoihin asioihin viitataan eri käsitteillä. Aikaisemmin käytetty henkilöstöhallinto-käsite kuvaa nykyään henkilöstöjohtamisen hallinnollisia toimia.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehykset (strategiat ja tavoitteet) luo organisaation ylin johto, mutta esimiesten toiminta varmistaa etenemisen näiden kehysten mukaisesti. Henkilöstövoimavarojen johtaminen tapahtuu usein käytännössä esimiesten kautta, sillä esimiehet ovat keskeisessä asemassa silloin kun pohditaan ryhmien tehtävien määrittelyä ja kehittämistä, arvioidaan työsuorituksia, arvioidaan ja kehitetään osaamista. (Viitala 2007.)

## Henkilöstöjohtaminen julkisessa hallinnossa

Julkisella sektorilla tarvitaan entistä parempaa ihmisten johtamista. Tämä merkitsee henkilöstön näkemistä hallinnon tärkeimpänä resurssina, jonka kehittämiseen on panostettava entistä enemmän (Ingraham, Selden & Moynihan 2000). Esimiehet ovat vastuussa muutosten toteuttamisesta, eikä esimiestäidoiksi enää riitä oman alan tai tehtäväpiirin tuntemus vaan esimiehiltä vaaditaan ihmisten johtamiseen liittyviä taitoja. Kivelä ennakoi jo vuonna 1993 valtionhallinnon esimiehen vastuiden laajentumista: ”Julkisen esimiehen vastuualueita tulevat lisäksi olemaan tulostavuu, palveluvastuu, henkilöstövastuu, julkisuusvastuu ja uudistamisvastuu” (Kivelä 1993).

Julkisen sektorin organisaatiot ovat usein asiantuntijaorganisaatioita, kuten yliopistot, joita voisi luonnehtia ”luonteeltaan yksilöosaamista korostavaksi asiantuntijaorganisaatioksi” (Tampereen yliopisto 2007). Asiantuntijaorganisaatioita on luonnehdittu seuraavilla kriteereillä (Sveiby 1990; Sipilä 1996):

- ❑ suurin osa työntekijöistä on akateemisesti koulutettuja
- ❑ asiantuntijatehtävien osuus on suuri
- ❑ työ on suurelta osin tietotyötä
- ❑ työhön liittyy analysointia ja ongelmanratkaisua

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiesten rooli on haastava, sillä asiantuntijan työ perustuu korkeatasoiseen osaamiseen, joka on samalla yksikön toiminnan onnistumisen perustana.

Asiantuntijaorganisaation henkilöstöjohtamisen tehtäväalueita ja -kohteita ovat asiantuntijoiden osaamisen jatkuva uudistaminen ja kehittäminen, sitoutumisen ja motivaation ylläpito ja työssä jaksaminen. Asiantuntijat tekevät itsenäistä työtä ja odottavat liikkumavapautta. Esimiehen on hallittava asiantuntijan tukemiseen soveltuvat keinot. Esimiehen haasteita ovat yksilön kunnioittaminen, palkitsemismuotojen tärkeys ja informaation jakamisen välttämättömyys. (Viitala 2007; Maunula 1997.) Salminen (2008) huomauttaakin, että vaikka huippuasiantuntijat kykenevät johtamaan itseään, niin he johtavat itseään omiin tavoitteisiinsa, eivät välttämättä yrityksen tavoitteisiin ja että tavoitteiden kirkastaminen on yksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä.

Yliopistojen akateeminen työympäristö ja sen erityispiirteet tekevät henkilöstöjohtamisen välineestä, kehityskeskusteluista ja niiden käymisestä haastavia (Keskinen 2005, 6). Keskinen mainitsee yliopiston laitosten ja erillislaitosten hyvin erilaiset työtavat ja -kulttuurit. Toinen piirre on suuri määräaikaisten työntekijöiden osuus. Kolmas piirre on henkilöstöä koskevat monet muutokset (laajat eläkkeelle-siirtymiset ja uusi palkkausjärjestelmä). Lisäksi esimiestoiminnan katkonaisuus asettaa haasteita. Keskinen mainitsemista erityispiirteistä yliopistokirjastoja ei tosin yleensä koske esimiestoiminnan epäjatkuvuus, sillä kirjastoissa esimiehet on yleensä nimitetty pysyvästi.

## Kehityskeskustelun määrittely

Ammatillista keskustelua työntekijän ja esimiehen välillä on kutsuttu useilla eri nimillä: *tavoite-, tulos-, henkilösuhde-, arviointi-, suunnittelu-, esimies-alaiskeskustelu tai kehityskeskustelu*. (Autio, Juuti & Latva-Kiskola 1989,7; Ronthy-Östberg ja Rosendahl 1998.) Kehityskeskustelun alkuperä on Peter Druckerin 1960-luvulla kehittämässä tavoitejohtamismallissa. Tavoitejohtaminen muuntui tulosjohtamiseksi ja myös Suomessa tulosjohtamiseen liitettiin mitattavat tavoitteet, suorituksen arviointi ja ihmisten johtaminen. Valpola (2002) ja Sydänmaanlakka (2000) näkevät kehityskeskustelut johtamisen välineinä, osana esimiestyötä ja johtamisjärjestelmää. Valpolan mukaan johtaminen

on ketju toimintoja, joiden on tuettava toisiaan. Suoritusjohtamisen (*performance management*) ohjaava tekijä on visio, jonka pohjalta määritellään strategia. Organisaation yksiköt määrittelevät vision ja strategian pohjalta pää tavoitteensa ja muodostavat toimintasuunnitelman. Suoritusjohtamisen prosessi sisältää myös tavoitejohtamisen lähestymistavan. Suoritusjohtaminen voidaan määritellä ”tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi elementeiksi prosessissa, jossa pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä” (Sydänmaanlakka 2004). Tähän prosessiin sisältyy kolme työkalua, jotka ovat päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut ja suunnittelukokoukset.

Yhdysvalloissa kehityskeskustelu on enemmänkin esimiehen tekemä haastattelu, jonka tavoitteena on työntekijän suoritusarviointi (*performance appraisal*) ja kansainvälisesti käytössä ovat olleet myös termit suorituskatsaus (*performance review*) tai henkilöstöarviointi (*staff appraisal*). Nimitys vaihtelee yrityskulttuurista, johtamissuuntauksista tai keskustelussa käsitellyistä asioista riippuen, mutta 1990-luvun puolivälin jälkeen on alettu puhua kehityskeskustelusta ja sillä tarkoitetaan suurin piirtein samaa asiaa: ”ennalta sovittu ja suunnitelmallinen keskustelu työntekijän ja esimiehen välillä, ja jolla on tietty päämäärä ja säännöllisyys toteutuksessa” (Autio, Juuti & Latva-Kiskola 1989; Järvinen 2002).

Ronthy-Östberg & Rosendahl (1998) näkevät suunnittelukeskustelun ja kehityskeskustelun eroina muun muassa sen, että suunnittelukeskustelussa korostuvat suunnittelu ja tavoitteet, joten pikemminkin esimies haastattelee työntekijää eikä kyseessä silloin ole vastavuoroinen mielipiteenvaihto. Kehityskeskustelun lähtökohtana taas on työntekijän kehittyminen ja kehityskeskustelu on dialogi, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Normaalin työkeskustelun ja kehityskeskustelun erona taas on heidän mielestään se, että kehityskeskustelulla on tarkkaan mietitty ja valmisteltu sisältö. Normaali työkeskustelu myös helposti keskeytyy, mutta kehityskeskustelu käydään etukäteen sovittuna aikana kenenkään häiritsemättä.

## Kehityskeskusteluun vaikuttavia tekijöitä

Tärkeimpiä keskusteluun vaikuttavia tekijöitä on esimiehen kyky arvioida työntekijöitä. Tähän vaikuttavat sekä esimiehen arviointitavat että asenteet. Toimivan keskustelun tärkeämpiä haasteita on auttaa työntekijää keskustelemaan ja tuomaan esiin työsaavutuksiaan. Toisaalta esimiehen tulisi tarjota ohjeistusta sen varmistamiseksi, että organisaation tavoitteet saavutetaan. Esimieheltä vaaditaan siis johdonmukaisuutta, tasapuolista arviointia, ohjaustaitoja, motivointitaitoja ja hallintotaitoja (Edwards & Williams 1998). Valpola (2002) näkee johtamisen tehtäväksi sellaisten vastausten antamisen työntekijöille, että he suoriutuvat hyvin työssään ja ovat ammattitaitoisia. Johtamisen tulisi antaa vastaukset kysymyksiin:

- ☐ Mitä minun pitäisi tehdä?
- ☐ Miten suoriudun?
- ☐ Välittääkö kukaan minusta?

Tärkeänä kehityskeskusteluihin vaikuttavana tekijänä pitää ottaa huomioon, että arviointien tarkoituksena tulisi olla organisaation palveluiden parantaminen. Keskustelussa saatetaan painottaa vain yksittäistä suoritusta sen sijaan, että huomioitaisiin koko organisaation tavoitteiden toteutumista.

## Kehityskeskustelun tavoitteet

Kehityskeskustelulle esitetään kirjallisuudessa erilaisia tavoitteita ja tarkoituksia. Tavoitteena on usein mainittu organisaation strategian toteuttaminen, palautteen antaminen ja saaminen sekä sen varmistaminen että työntekijä tietää työnsä tavoitteet (Järvinen 2002; Sydänmaanlakka 2004). Onnistunut kehityskeskustelu keskittyy kolmeen pääteemaan: menneen kauden suorituksen arviointiin, uusien tavoitteiden asettamiseen sekä kehittämistarpeiden esiintuomiseen (Autio ym. 1989; Valpola 2002). Salminen (2008) kuvaa hyvän pa-

lautejärjestelmän tunnusmerkkeinä sitä, että se antaa työntekijälle informaatiota siitä, missä on onnistuttu (kannustava elementti), missä ei ole onnistuttu (korjaava elementti) ja millaisia valmiuksia pitäisi kehittää (kehittävä elementti).

Kehityskeskustelun ensimmäisenä tavoitteena on menneen kauden suoritusten arviointi ja keskustelu siitä, mitä työntekijä on saanut aikaan ja vastaavatko ne edellisessä keskustelussa sovittua. Arvioinnin kohteena ovat työsuoritukset, toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät edellytykset ja esteet sekä tavoitteiden realistisuus ja mielekkyys. Työntekijä voi myös tuoda esiin mahdolliset syyt tulosten alituksiin tai ylityksiin sekä mahdolliset parannusehdotukset. (Autio ym. 1989.)

Autio ym. (1989) toteavat, että esimiehelle on hyötyä, kun hän ymmärtää työntekijän kohtaamat ongelmat ja joutuu myös pohtimaan keinoja miten työntekijää voisi auttaa saavuttamaan tavoitteet. Työntekijä puolestaan oppii raportoimaan menestymisestään ja selvittämään kohtaamiaan ongelmia, saa apua, neuvoja tai oppia esimieheltään ja voi esittää aktiivisesti parannusehdotuksia. Valpolan (2002) mukaan keskustelussa voidaan ottaa myös esiin työntekijän työskentelytyyli, organisaation arvot ja pelisäännöt. Autio ym. (1989) korostavat, että keskustelun ensimmäinen vaihe on vain lähtökohta ja että tähän ei pitäisi käyttää liikaa aikaa ja että menneen tarkastelu tehdään sen vuoksi, että tulevien tavoitteiden asettaminen toimisi paremmin.

Työntekijä tai ryhmä tarvitsee palautetta kyetäkseen toimimaan tavoitteellisesti tai pitkäjänteisesti. Palautekeskustelu on kuitenkin yleensä suoritusarvioinnin ”akilleen kantapää” (Kikoski 1999). Palautteen antaminen ei ole kuulunut suomalaiseen kulttuuriin eikä palautteen merkitystä suoritusten ohjaamisessa ole ymmärretty riittävästi. Tästä kertoo myös sosiaali- ja terveysministeriön tekemä kysely (kansanäänestys) yli 31 000 suomalaiselle työntekijälle. Kyselyn johtopäätöksenä on, etteivät esimiehet viesti riittävästi työntekijöiden kanssa tai heidän antamansa palaute ei ole merkityksellistä työntekijöiden kehittymisen tai motivaation näkökulmasta. (Salminen 2008.) Wink (2006) tuo esiin käsitteen ”keskustelematon työkulttuuri”.

Kehityskeskusteluja käsittelevässä kirjallisuudessa on esitetty useita ohjeita esimiehille työntekijän suorituksen läpikäynnistä ja palautteen antamisesta, joihin uuden esimiehen kannattaa perehtyä. Ohjeissa mainitaan muun muassa valmistautumisesta, kuuntelemisesta, kysymysten tekemisestä ja jopa elekielestä. (Armstrong 2006; Autio ym. 1989; Hongisto 2005; Puutio 2005; Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998; Valpola 2002.) Salminen (2008) kuitenkin toteaa, että ylimmän johdon tulisi määritellä, mistä asioista palautetta annetaan, millä frekvenssillä se tapahtuu ja millaiseen seurantaan se perustuu. Esimiehiä on ohjattava niin, että heidän antamansa palaute on systemaattista, säännöllistä ja tasapuolista. Palautteen tulisi olla sekä kannustavaa että virheitä korjaavaa.

Kehityskeskustelun toisena, erittäin tärkeänä tavoitteena on uusien tavoitteiden asettaminen. Tavoitteet pohjautuvat sekä yrityksen tavoitteisiin että työntekijän toimenkuvaan. Esimies ja työntekijä sopivat yhdessä, mitä työtehtäviä ja tavoitteita priorisoidaan ensi kaudelle, mitä mittareita ja tunnuslukuja tavoitteiden seurannassa käytetään. Työntekijältä tämä edellyttää selkeää kuvaa organisaation päämääristä ja osaston tavoitteista ja myös tiettyjen kollegoiden työntavoitteista. Autio ym. (1989) painottavat, että tavoitteet olisi asetettava tärkeysjärjestykseen ja löydettävä soveltuva mittari tavoitteille. Soveltuva mittari kuvaa työntekijän tuloksellisuutta tehtävässään. Kehityskeskusteluissa tulisi myös pohtia, ovatko asetetut tavoitteet realistisia ja selvittää työntekijän itsenäistä tehtävistä selviytymistä tai pohtia tarvitseeko hän mahdollisesti apua tehtävässään. Tavoitteet tulisi sopia kirjallisesti eli kirjata kehityskeskustelulomakkeelle, jonka työntekijä ja esimies saavat itselleen muistilistaksi.

Keskustelun kolmantena tavoitteena on työntekijän kehittämistarpeiden esiintuominen. Jos organisaatio haluaa panostaa jatkuvaan henkilöstön kehittämiseen, tarkoittaa se henkilökohtaisen kehitysuunnitelman tekemistä. Osaamisen ja innovaatioiden merkitys on korostunut suomalaisessa yhteiskunnassa. Työntekijöillä saattaakin olla pelkoa siitä, etteivät he hallitse työtehtäviään, joten työtehtävien hallintaa edistävä osaamisen kehittäminen lisää työnhallinnan tunnetta ja vähentää stressiä.

Säännölliset kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelut ovat sekä henkilökohtaisen ohjauksen keino että tiedonkeräämistä yrityksen kehittämissuunnitteluun. Kehityskeskustelun päähenkilö on työntekijä, joka saa esimieheltään tietoa ja tukea oman kehittymisensä suunnitteluun. Viitala (2007) ehdottaa seuraavia kysymyksiä pohdittavaksi osaamisen suhteen:

- ☐ Mitä sitoudun kehittämään osaamisessani tänä vuonna?
- ☐ Miten aion sen tehdä?
- ☐ Miten organisaationi tukee minua?
- ☐ Miten seuraan kehittymistäni?

Kehityskeskustelussa osaamista tulisi tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on nykyisen työtehtävän vaatima osaaminen. Toisena näkökulmana tulisi olla tulevaisuuden muutokset ja niiden aiheuttamat haasteet työntekijän osaamiselle. Jos organisaatiossa on systemaattinen osaamisen arviointijärjestelmä, se tulisi liittää osaksi kehityskeskusteluja. (Viitala 2007.)

## Kehityskeskustelujen toimivuus

Järvinen (2002) näkee, että kehityskeskusteluista voidaan puhua johtamisen välineenä silloin kun seuraavat tunnusmerkit täyttyvät: kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää (pakollisuus), ne ovat säännöllisiä, työ- ja tavoitekeskeisiä, suunnitelmallisia, dokumentoituja ja niillä on selkeä tarkoitus. Kehityskeskustelujen toimivuutta suomalaisissa yrityksissä on tutkinut Lahti (1990, 1994, 1999; tässä Keskinen 2005). Selvitysten tuloksina hän on listannut onnistumista kuvaavia asioita:

1. Keskustelun tuloksena tehtiin päätökset ja sovittiin toimintasuunnitelmista ja aikatauluista.
2. Esimies oli valmistautunut keskusteluun ja antanut ohjeet myös työntekijälle.



3. Keskusteluilmapiiri oli avoin.
4. Keskustelun kuluessa työntekijälle muotoutui käsitys siitä millainen osaaminen on tärkeää hänen työssään ja mitä osaamista hänen pitäisi vahvistaa.
5. Keskustelussa käsiteltiin esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä ja esimies oli valmis vastaanottamaan palautetta. (Keskinen 2005.)

Valpolan (2002) mukaan kehityskeskustelujen toimivuutta häiritsevät useimmiten kiire, tavoitteiden epäselvyys ja luottamuspula. Sydänmaanlakka (2000) tuo ongelmia esiin puutteellisen valmistautumisen keskusteluun, esimiehen vaihtumisen liian usein sekä matriisiorganisaatorakenteen, jossa samat työntekijät ovat monissa eri projekteissa. Ongelmallista saattaa olla myös työntekijän saaminen mukaan keskusteluun, sillä keskustelu organisaation arvoista voi olla vaikeaa. Samoin eri kulttuureista tulevien esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu voi olla haasteellista. Haasteita tuovat myös työntekijän vihamielinen asenne tai molempien osapuolten puutteellinen palautteen sieto. Hongisto (2005) mainitsee mahdollisiksi ongelmiksi myös keskustelijoiden epävarmuuden tai keskusteluilmapiirin heikkouden.

## Kehityskeskustelujen hyödyt

Kehityskeskustelun tuloksena esimiehen ja työntekijän välisen yhteisymmärryksen tulisi lisääntyä, niin että sitoutuminen yrityksen toimintaan kasvaisi. Yhteisymmärryksen lisääntyminen tarkoittaa myös sitä, että esimies ja työntekijä ymmärtäisivät paremmin toisiaan, toistensa arvoja ja käyttäytymistä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998.)

Winkin (2006) näkemys kehityskeskustelun hyödystä on sama: kehityskeskustelukumppanit oppivat tuntemaan toisiaan paremmin ja ymmärtämään toisiaan. Toisaalta hän myös mainitsee erityisesti luottamuksen merkityksen siinä yhteydessä, että keskustelussa uskalletaan avoimesti puhua myös arvoista, asenteista ja ihmissuhteista. Luottamuksen rakentamista ja merkitystä on tuonut esiin myös

Iivonen (Iivonen & Harisalo 1997, Iivonen 2004). Iivonen korostaa luottamuksen rakentamisen merkitystä ja näkee sen välineenä, jonka avulla voidaan tehostaa organisaation toimivuutta.

## Kehityskeskustelu ja valtionhallinnon palkkausjärjestelmä

Valtionhallinnon palkkausjärjestelmän (VPJ) uudistamisella on pyritty organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseen. VPJ on tehnyt palkkauksesta johtamisen välineen, ja samalla esimiehet on velvoitettu henkilöstöjohtamistyöhön. Uusi palkkausjärjestelmä edellyttää, että esimiehet käyvät säännölliset kehityskeskustelut jokaisen henkilön kanssa ja antavat jokaiselle palautteen työstään, luovat edellytyksiä työnteolle ja tekevät työntekijän kanssa henkilökohtaisen koulutus- ja kehittämissuunnitelman. Johtamisesta on tullut entistä tärkeämpää, mutta samalla myös haastavampaa. Uuteen palkkausjärjestelmään siirtyminen näyttää selvitysten perusteella toteutuneen parhaiten virastoissa, joissa lähiesimiestyö on ollut kunnossa. (Valtionalouden tarkastusvirasto 2002; Valtiovarainministeriö 2005.)

Valpola (2002) ei kannata kehityskeskustelun ja palkkakeskustelun yhdistämistä. Hänen mukaansa työntekijän on vaikeaa onnistua kehityskeskustelussa, jos hän samaan aikaan keskustelee sekä palkastaan että työsuorituksestaan ja henkilökohtaisista kehitystarpeistaan. Samaan keskusteluun yhdistettyinä ne voivat turhaan luoda jännitteitä ja konflikteja. Myös Hongisto (2005) tuo esiin miten työntekijän kannalta on hankala keskustella samassa tilanteessa työn kehittämisestä ja epäkohdista sekä mahdollisimman hyvästä palkasta. Hän ehdottaa palkkaneuvottelujen ja kehityskeskustelujen erottamista toisistaan.

## Kehityskeskustelut Tampereen yliopiston kirjastossa

Tampereen yliopiston kirjaston vuosille 2005–2009 määritellyssä strategiassa on yhdeksi strategiseksi päämääräksi todettu johtaminen ja organisaation kehittäminen. Kirjaston esimiesten koulutusta toteu-

tehtiin KAIKU-koulutuksen kautta vuosina 2005–2006. Koulutuksen aikana kirjastossa määriteltiin *kirjaston henkilökunnan pelisäännöt, esimiehen tehtäväalueet ja kirjaston johtamisen menettelytavat*. Esimiehen tehtäviin todettiin kuuluvan seuraavat asiakokonaisuudet: henkilöstöjohtaminen, johtaminen, suunnittelu, päätöksenteko ja toiminnan kehittäminen, osaamisen kehittäminen, päivittäiset esimiestehtävät, työnohjeet, talousasiat sekä viestintä. Näistä tehtäväalueista henkilöstöjohtaminen sisältää kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa. Erikseen on lisäksi mainittu palkkakeskustelut ja henkilökohtainen arviointi sekä vaatimuksen arviointi.

Johtamisen menettelytapojen tehtäväkokonaisuuksiksi muodostuivat yhteisen pohdinnan kautta tulosten saavuttaminen, välittämisen osoittaminen sekä toiminnan yhdenmukaisuus, rehellisyys ja avoimuus. *Tulosten saavuttaminen* sisältää yhtenä asiana kehityskeskusteluiden käymisen työntekijöiden kanssa ja samalla myös todetaan, että ”kehityskeskusteluilla on keskeinen asema johtamisessa”. *Välittämisen osoittaminen* merkitsee sitä, että esimiehet kannustavat työntekijöitä ja antavat palautetta tehdystä työstä. Esimiestoiminnan ohjenuoraksi on todettu myös *johdonmukainen toiminta* eli samat periaatteet koskevat kaikkia henkilöstön jäseniä.

Tampereen yliopiston henkilöstöstrategia (2007) nostaa myös esiin kehityskeskustelut toteamalla, että ”yksiköissä on käytössä säännölliset kehityskeskustelut ja henkilöstöä kannustetaan rakentavan palautteen antamiseen”. Kehityskeskustelujen käymisestä on myös annettu ohjeistusta. Käytössä ovat myös kehityskeskustelulomakkeet, joiden kysymystenasettelu nostaa esiin tärkeitä keskustelussa läpikäytäviä asioita. Lisäksi yliopistossa nähtiin tärkeäksi järjestää koulutusta kehityskeskustelujen käymiseen sekä esimiehille että henkilöstölle uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä.

Tampereen yliopiston kirjastossa säännölliset vuosittaiset kehityskeskustelut ovat olleet esimiesten ja työntekijöiden välisenä työkaluna käytössä jo pitkään, vuodesta 1993 lähtien. Kirjastossa kehityskeskustelut käydään osastojen esimiesten johdolla. Kirjaston johtaja käy vastaavat keskustelut esimiesten kanssa. Kirjaston eri osastoissa käytyjen kehityskeskustelujen pohjana on alusta saakka käytetty kir-

jallisia lomakkeita, jotka on toimitettu täytettyinä ennen keskustelua esimiehille. Lomakkeiden kysymysten sisältöä on aina tarpeen mukaan tarkistettu ja muutettu. Myös urasuunnittelu on vakiinnutettu osaksi kehityskeskusteluja.

Uutena piirteenä vuonna 2006 otettiin käyttöön kehityskeskustelujen aloitus- ja yhteenvetokeskustelut. Aloituskeskusteluissa esimiehen johdolla koko osasto yhteisesti käy läpi kehityskeskustelulomakkeessa mainittuja asioita. Osaston työntekijöillä on mahdollisuus keskustella ja tehdä kysymyksiä avoimista asioista. Kehityskeskustelujen jälkeen on vastaavasti yhteenvetotilaisuus, jossa esimiehellä on mahdollisuus ottaa esiin esimerkiksi sellaisia osastoa koskevia asioita, joita on tullut esiin useammassa keskustelussa tai keskustelujen esiin tuomia uudistus- tai muutostarpeita. Asioiden ottaminen esiin yhteisessä yhteenvetopalaverissa edellyttää kuitenkin työntekijän lupaa, sillä esimiehen ja työntekijän väliset kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia.

Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä vuonna 2006 kirjastossa päädyttiin myös siihen, että kehityskeskustelut ja palkkakeskustelut pidetään erillisinä keskusteluina. Uuteen palkkausjärjestelmään liittyvän arvioinnin tekemistä varten on oma arviointilomake, joka on kirjaston vuosisyklin mukaisesti täytetty keväällä. Osastojen kehityskeskustelut puolestaan käydään loppusyksyllä. Tämä antaa myös joustavuutta esimiesten ajankäyttöön, sillä kehityskeskustelut vaativat melko paljon esimiesten työaikaa. Toisaalta se antaa keskusteluille myös jatkuvuutta, sillä esimies ja työntekijä keskustelevat vähintään kaksi kertaa vuodessa.

Yliopiston henkilöstöstrategia näkee kehityskeskustelujen tehtäväksi myös osaamisen kehittämisen ja kannustamisen painottamalla työntekijän tiedollisten ja taidollisten kehittämistarpeiden selvittämistä kehityskeskusteluissa. Tampereen yliopiston kirjaston strategiassa 2006–2009 on henkilökunnan osaaminen, uudistuminen ja jaksaminen nostettu yhdeksi strategiseksi päämääräksi. Tampereen yliopiston kirjastossa on myös otettu käyttöön valtakunnallisen yhteistyön pohjalta luotu yliopistokirjastojen osaamistarvekartta. Yliopistokirjastojen osaamistarvekartan pohjalta on kirjastossa tarkennettu osaamismääritelmiä ja osaamistasojen kuvauksia.

Vuodesta 2007 alkaen osaamistarvekarta on ollut käytössä kirjaston osastoilla kehityskeskustelujen yhtenä välineenä. Osaamistarvekartan avulla on käyty kehityskeskusteluissa läpi työntekijän oman tehtävän kannalta keskeiset osaamisalueet ja määritelty kehitettävälle osaamisalueille konkreettiset kehittämistavoitteet, toimenpiteet ja aikataulut. Osaamistarvekartan etuna on, että koko henkilökunnalle syntyi yhteinen käsitys kirjastossa tarvittavista osaamisista. Sen avulla esimiehellä ja yksittäisellä työntekijällä on yhteinen käsitys työntekijän työssä tarvittavien osaamisten tasosta ja tavoitteista. Kehittämissuunnitelmien toteutumista myös seurataan vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Osaamisen kehittämisen käytännön toimenpiteenä on kirjastossa jokaista vakinaista virkaa ja tointa kohti varattu koulutusrahaa kehittämissuunnitelmien toteuttamiseksi.

## Johtopäätökset

Organisaation vision ja strategian pohjalta laaditut tavoitteet ja toimintasuunnitelma vaativat henkilöstöjohtamisen välineiden kuten kehityskeskustelujen käymistä toimintasuunnitelman toteuttamiseksi. Kehityskeskustelujen toimiminen osana johtamisjärjestelmää edellyttää tiettyjen asioiden toteutumista: kehityskeskustelut ovat pakollisia, ne ovat säännöllisiä, ne ovat sisällöltään työ- ja tavoitekeskeisiä, suunnitelmallisia, dokumentoituja ja kehityskeskusteluille on määritelty selkeä tarkoitus (Järvinen 2002). Esimiehen tärkeitä työkaluja työntekijöiden ja ryhmien johtamisessa organisaation strategian ja tavoitteiden toteuttamiseksi ovat jatkuva päivittäinen yhteydenpito, säännölliset palaverit ja kehityskeskustelut, mikään näistä ei korvaa toisiaan vaan kaikkia niitä tarvitaan (Järvinen 2002; Sydänmaanlakka 2004).

Kehityskeskusteluille on kuitenkin annettu oma tärkeä tehtävänsä työntekijöiden ja esimiesten välillä. Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä edellyttää, että esimiehet käyvät säännölliset kehityskeskustelut jokaisen henkilön kanssa. Kehityskeskustelun aikana he antavat työntekijälle palautetta työstä, luovat edellytyksiä työnteolle ja tekevät työntekijän kanssa henkilökohtaisen koulutus- ja kehittämissuunni-

telman ja määrittelevät seuraavan vuoden tavoitteet. Johtamisesta on tullut entistä tärkeämpää, mutta samalla myös haastavampaa. Hyvää johtajuutta tarvitaan työntekijöiden kannustamisessa tavoitteiden saavuttamiseen että osaamisen kehittämiseen. Esimiehen ja työntekijän välisen kehityskeskustelun jälkeen työntekijän pitää tietää mikä merkitys hänen tehtävillään ja osaamisellaan on koko organisaation tavoitteiden kannalta.

## Lähteet

- Armstrong, M. 2006. *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Autio, V-M., Juuti, P. & Larva-Kiskola, E. 1989. *Esimies-alaiskeskustelut*. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Edwards, R. & Williams. C. 1998. Performance Appraisal in Academic Libraries: Minor Changes or Major Renovation. *Library Review* 47 (1), 14–19.
- Hongisto, A. 2005. Vuorovaikutus kehityskeskustelussa. Teoksessa S. Keskinen. & E. Keskinen (toim.) *Kehitystä ja keskustelua. Kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistossa*. Turku: Turun yliopisto, 34–38.
- Iivonen, M. 2004. Trust Building as a Management Strategy. Teoksessa M.-L. Huotari & M. Iivonen (toim.) *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations*. Hershey, PA: Idea Group Publishing, 30–50.
- Iivonen, M. & Harisalo R. 1997. *Luottamus työyhteisöjen turvaverkkona julkisissa kirjastoissa*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Ingraham, P., Selden S. & Moynihan, P. 2000. *People and Performance: Challenges for the Future Public Service – the Report from the Wye River Conference*. *Public Administration Review* 60 (1), 54–60.
- Järvinen, P. 2002. *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: WSOY.
- Keskinen, S. 2005. Kehityskeskustelu yliopistokäytössä. Teoksessa S. Keskinen. & E. Keskinen (toim.) *Kehitystä ja keskustelua: kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistossa*. Turku: Turun yliopisto, 3–10.
- Kikoski, J. 1999. Effective Communication in the Performance Appraisal Interview: Face-To-Face Communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace. *Public Personnel Management* 28 (2), 301.
- Kivelä, J. 1993. *Esimiehen vastuun ulottuvuudet*. Teoksessa L. Oulasvirta (toim.) *Julkisen toiminnan eettisiä kysymyksiä*. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus, 44–49.
- Maunula, R. 1997. *Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja -tiimissä*. Helsinki: Otava.
- Puutio, R. 2005. Kysymisen taito – avain kehityskeskustelussa onnistumiseen. Teoksessa: S. Keskinen & E. Keskinen (toim.) *Kehitystä ja keskustelua: kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistossa*. Turku: Turun yliopisto, 39–43.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1998. *Keskustelu kehittää*. Helsinki: Tietosanoma.

- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Jyväskylä: Gummerus.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Sveiby, B. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa. Helsinki: Weilin & Göös.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto.
- Tampereen yliopisto. 2007. Tampereen yliopiston henkilöstöstrategia 2008–2012. Uutta innostusta ja kypsää viisautta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tampereen yliopisto. Tampereen yliopiston kehityskeskusteluohjeet Tampere: Tampereen yliopisto. [viitattu 20.10.2008]. <http://www.uta.fi/>.
- Tampereen yliopiston kirjasto. 2005. Tampereen yliopiston kirjaston strategia 2005–2009. [viitattu 20.10.2008]. <http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/tietoa/strategia.php>.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Helsinki: WSOY.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto. 2002. Uudet palkkausjärjestelmät valtionhallinnossa. Tarkastuskertomus 36. Helsinki: Yliopistopaino.
- Valtiovarainministeriö. 2005. Yhteisen henkilöstöpolitiikan haaste. Tutkimukset ja selvitykset 4/2005 Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto. [viitattu 20.10.2008]. [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkinalaitos/95454/95452\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkinalaitos/95454/95452_fi.pdf)
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Wink H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjää. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY, 139–153.



Ulla Nygrén

**ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY YLIOPISTOKIRJASTON  
KEHITTÄMISEN JA STRATEGISEN SUUNNITTELUN VÄLINEENÄ:  
LIBQUAL TURUN KAUPPAKORKEAKOULUSSA**

*We certainly do not get an elephant by adding up its parts.  
An elephant is more than that. Yet to comprehend the whole  
we also need to understand the parts.*

(Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998.)

**Asiakastyytyväisyyskyselyn käyttö yliopistokirjastossa**

Arviointi ja mittaaminen ovat toiminnan kehittämisen edellytys, myös yliopistokirjastoissa. Kirjastot keräävät monenlaista toimintaansa kuvaavaa tietoa hyödynnettäväksi arvioinnissa ja suunnittelussa. On myös luotu erityisesti kirjastojen käyttöön soveltuvia mittareita ja indikaattoreita, joiden on tarkoitus osoittaa tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta kirjastotoiminnan eri osa-alueilla. Perinteisesti kirjastot ovat koonneet runsaasti tilastotietoa muun muassa voimavaroistaan, kokoelmiensa laajuudesta sekä aineistojen käytöstä. Tilastot eivät kuitenkaan kerro juuri mitään kirjaston toiminnan vaikuttavuudesta tai sen merkityksestä asiakkaille. Strategisti Henry Mintzbergiä (1998) mukaillen voisi sanoa, että tilastotieto kuvaa joitakin kokonaisuuden osia, mutta sen rinnalle tarvitaan muita menetelmiä, kun halutaan monipuolisesti selvittää kirjaston merkitystä yliopiston ydinprosesseille, koulutukselle ja tutkimukselle. Yksi markkinointitutkimuksesta kirjastojen kaltaisten voittoja tavoittelemattomien organisaatioiden käyttöön levinnyt keino on asiakastyytyväisyystutkimuksen käyttö.

Asiakastyytyväisyys on luonteva mittari kirjastoissa, jotka ovat palvelua tuottavia laitoksia. Markkinointialan kirjallisuudessa palvelu määritellään tavallisimmin teoksi tai toimenpiteeksi, jonka toinen osapuoli tarjoaa toiselle ja joka tyypillisesti on aineeton, muuttuva ja katoava. Palvelun tarjoamiseen voi liittyä fyysinen tuote tai ei. (Kotler & Keller 2006, 426.) Palveluja ryhmitellään niiden sisällön perusteella. Kirjastojen tarjoamat palvelusisällöt ovat karkeasti jaettavissa aineettomiin (tiedon tai metatiedon välitys) ja konkreettisiin (eri muodoissa olevien julkaisujen tarjoaminen käyttöön/lainaan) (vrt. Kotler & Keller 2006, 403). Lähes kaiken kirjastoissa tehtävän työn voidaan sanoa liittyvän palvelujen tuottamiseen: kirjastojen palveluja ovat lainaus ja neuvonta, tiedonlähteiden käytön opastus ja koulutus, tiedonhaut, kaukopalvelu, hankintapalvelu sekä atk-palvelut kirjastojen itse ylläpitämiin tietojärjestelmiin. Palvelun tarjoajina kirjastot, myös tieteelliset kirjastot, tavoittavat suuren joukon asiakkaita: Suomen yliopistokirjastoissa oli vuonna 2007 yhteensä arviolta kahdeksan miljoonaa asiakaskäyntiä (Tieteellisten kirjastojen tilastotietokanta).

Asiakastyytyväisyyskysely toteutetaan yleensä toiminnan laadun parantamiseksi ja sitä kautta asiakastyytyväisyyden nostamiseksi. Siten se kytkeytyy kirjaston strategiseen kehittämiseen. Paras hyöty saadaan, kun asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia voidaan vertailla sekä oman organisaation aikajanalla että organisaatioiden välillä. Mahdollisuus seurantaan ja vertailuun voidaan varmistaa käyttämällä kansallisia tai kansainvälisiä standardisoituja asiakastyytyväisyyskyselyjä, jotka ovat toistettavissa (Baron & Harris 2003, 142). Kirjastojen asiakastyytyväisyyskyselyistä tunnetuin ja käytetyin on Yhdysvalloissa kehitetty LibQUAL.

Tässä artikkelissa tarkastellaan LibQUAL-kyselyn soveltamista Turun kauppakorkeakoulussa. Tärkeimpänä tavoitteena on tutkia, mitä kysely paljastaa asiakkaiden toivoman ja havaitseman palvelun eroista palvelun eri osa-alueilla ja miten tätä tietoa voitaisiin soveltaa kirjaston kehittämisessä. Tarkoitus on myös arvioida asiakastyytyväisyyskyselyä välineenä strategisen kehittämisen näkökulmasta. Artikkelin alussa kuvataan kyselyn rakennetta ja sen perustana olevaa kuilu (gap) -mallia. Seuraavaksi kerrotaan kyselyn toteuttamisesta käytännössä. Kyselyn

tuloksiin ja kuilumallin tulkintaan perehdytään tarkemmin analysoimalla kahden ryhmän, opiskelijoiden ja tutkijoiden, vastauksia. Lopuksi tarkastellaan kyselyn soveltuvuutta kirjaston kehittämiseen erityisesti kehysorganisaation strategian tueksi.

## LibQUAL, SERVQUAL ja kuilumalli

LibQUAL on Yhdysvalloissa kirjastoja varten kehitetty asiakastyytyväisyyskysely, jolla kerätään mielipiteitä kirjaston tarjoamien palvelujen laadusta. LibQUAL perustuu liikeyritysten markkinointitutkimuksissa suosittuun SERVQUAL-malliin, jota Texas A&M -yliopistossa modifioitiin usean vuoden ajan yhteistyössä USA:n tutkimuskirjastojen yhdistyksen, The Association for Research Libraries (ARL) kanssa kirjastoympäristöön sopivaksi. LibQUAL-kyselyn kehittäjien tavoitteena oli luoda työkalu, jonka avulla kirjastot ymmärtävät paremmin asiakkaidensa käsityksiä palvelun laadusta ja voivat käyttää tätä tietoa toiminnan suunnitteluun. Kyselyssä saatavan aineiston perusteella on mahdollista tunnistaa osa-alueet, joissa palvelutasoa tulisi parantaa. Kirjastoissa LibQUAL-kyselyjen aineistoja on hyödynnetty lisäksi muun muassa parhaiden käytäntöjen löytämiseen ja apuna resurssien uudelleen suuntaamisessa. (LibQUAL 2008 Survey Results, TSE, 4 -6.)

LibQUAL perustuu kuilumalliin. Zeithaml, Berry ja Parasuraman kehittivät 1980-luvun lopulla SERVQUALiksi kutsumansa monipuolisen mittariston, jossa palvelun laatua tutkitaan asiakkaan odotusten ja havaintojen kautta. Lähtökohtana on käsitys, että palvelun laatua mitattaessa vain asiakkaan arvio on relevantti. (Baron & Harris 2003, 137.) Kun laatua käsitteellistetään, on siis ensin kysyttävä, miten asiakas määrittelee laadun. Kuilumallissa palvelun laatu määritellään kuiluna asiakkaan havaintojen ja odotusten välillä. Kun asiakkaan havainnot ylittävät odotukset, hän kokee saavansa korkealaatuista palvelua. Kun asiakkaan havaitsema palvelu ei yllä odotettuun tasoon, hän kokee saamansa palvelun huonoksi. (Bruhn & Georgi 2005, 49.)

SERVQUALia varten Zeithaml, Berry ja Parasuraman eriyttivät viisi<sup>1</sup> laajaa kriteeristöä, joiden perusteella asiakkaat yleensä arvioivat

1. Aluksi kriteerejä oli kymmenen.

palvelua. Palvelun laatuun vaikuttavat kriteeristön mukaan: fyysinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. (Lovelock & Wirtz 2004, 408–409.) LibQUALiin niistä on otettu kirjastoympäristöön muokattuina kolme: palvelun vaikuttavuus (Affect of Service), tietoaineistot ja niiden hallinta (Information Control) ja kirjasto paikkana (Library as Place).

SERVQUALiin on kohdistettu myös kritiikkiä. On muun muassa todettu, että määritellyt viisi ulottuvuutta eivät ole yleisesti sovellettavissa kaikkiin palveluihin. On myös tuotu esiin, että asiakkaan havaintojen mittaaminen on vaikeaa: palvelun eri osa-alueisiin kohdistuvat odotukset vaihtelevat samallakin henkilöllä eri aikoina. Lisäksi suurin osa SERVQUALia käyttävistä tutkijoista ei ole hyväksynyt sitä sellaisenaan vaan on muokannut sitä. (Lovelock & Wirtz 2004, 411.) Kritiikistä huolimatta SERVQUAL-malliin pohjautuvat tutkimukset ovat dominoineet empiiristä palvelun laadun tutkimusta jo parin vuosikymmenen ajan.

Ensimmäinen varsinainen LibQUAL-kysely tehtiin vuonna 2000. Nykyään kysely on laajasti käytössä eri puolilla maailmaa: se on käännetty 12 kielelle ja toteutettu 17 maassa. Suomessa kysely tehtiin ensimmäisen kerran Helsingin kauppakorkeakoulun ja Svenska Handelshögskolan eli Hankenin kirjastoissa vuonna 2006. Vuonna 2008 mukana oli viisi suomalaista yliopistokirjastoa: Helsingin kauppakorkeakoulun ja Hankenin lisäksi kysely toteutettiin Turun kauppakorkeakoulussa sekä Teknillisessä korkeakoulussa ja Taideteollisessa korkeakoulussa. Suomalaiset yliopistot osallistuivat kyselyyn osana European Business School Librarians' Group (EBSLG) -konsortiota.

LibQUAL-kysely koostuu nykyään 22 ydinkysymyksestä.<sup>2</sup> Ne mittaavat asiakkaiden käsityksiä palvelun laadusta kolmella yllämainitulla kirjaston toiminnan osa-alueella tai ulottuvuudella. Ydinkysymysten lisäksi vastattavana on myös kahdeksan informaatiolukutaitoon ja yleiseen tyytyväisyyteen liittyvää kysymystä sekä muutamia kirjaston ja muiden tiedonhankintakanavien käyttöä koskevia kysymyksiä. Asiakas vastaa pisteyttämällä kyselyssä esitetyjä väitteitä tai kysymyksiä skaalalla yhdestä yhdeksään. Jokaisen kysymyksen kohdalla

2. Ensimmäisessä versiossa vuonna 2000 kysymyksiä oli 41.

asiakas ilmoittaa numerona, mikä on alin hänen hyväksymänsä palvelutaso, mikä on hänen toivomansa palvelutaso ja mikä on hänen havaitsemansa palvelutaso. Minimitasoa ja toivottua tasoa merkitsevät numerot kertovat palvelun tärkeydestä asiakkaalle: matala hyväksytty palvelutaso tai toivottu taso merkitsee, ettei palvelu suhteellisesti ole kovin tärkeä. Ja kääntäen: kun minimitaso tai toivottu taso saavat korkeat arvot, kysytty asia on merkityksellinen. Vastausten perusteella määritellään riittävyyskuilu eli kirjaston palvelujen havaittu taso suhteessa siihen minimitasoon, jonka asiakkaat ovat valmiita hyväksymään, ja paremmuyskuilu eli havaitun palvelun tason suhde toivottuun tasoon. Asiakkailta on myös mahdollisuus antaa sanallista palautetta (avoimet vastaukset). Vastaajia pyydetään lisäksi täyttämään itseään koskevat demografiset tiedot, jolloin tuloksia voidaan tulkita ryhmäkohtaisesti.

### Kyselyn toteuttaminen ja tulokset

Turun kauppakorkeakoulussa (TuKKK) LibQUAL-kysely toteutettiin yhteistyössä markkinoinnin oppiaineen kanssa, jonne kyselyn pohjalta on valmistumassa pro gradu -tutkielma. Verkkokyselynä tehtävä LibQUAL oli avoinna kolmen viikon ajan maaliskuussa 2008. Siitä tiedotettiin sähköpostitse Turun kauppakorkeakoulun henkilökunnalle, opiskelijoille ja johtamiskoulutukseen (eMBA) osallistuville sekä muille asiakkaille, joilla edeltävän vuoden aikana oli rekisterissä vähintään yksi lainaustapahtuma. Sähköpostitiedote sekä kaksi muistutusta kyselystä lähetettiin kaikille henkilökohtaisesti. Kyselyyn oli mahdollista vastata sekä suomeksi<sup>3</sup> että englanniksi.

Vastauksia saatiin yhteensä 486. Vastausprosentti oli 14,6, mikä ARL:n mukaan on melko tavallinen; tutkimukset osoittavat, että web-pohjaisten kyselyjen vastausprosentti jää yleensä 15–20 %:iin. Avointa palautetta antoi 39,5 % vastaajista, mikä myös vastaa ARL:n ilmoittamaa keskiarvoa. (Davis, Groves & Kyrillidou 2006, 30, 32.)

3. Kyselyssä käytetään standardisoitua terminologiaa. Kyselyn suomenkielisen käännöksen on tehnyt tietopalvelupäällikkö Matti Raatikainen Helsingin kauppakorkeakoulusta ja se on ARL:n hyväksymä.

Kyselyä on pidetty työläänä ja se näkyi myös TuKKK:n vastauksista: vain 43,8 % vastaamisen aloittaneista teki kyselyn loppuun.

Aktiivisimmin kyselyyn vastasivat opiskelijat: vastaajista 88 % oli opiskelijoita ja 12 % henkilökuntaa. Noin 23 % vastaajista ilmoitti olevansa muualta kuin Turun kauppakorkeakoulusta; prosenttiluku on lähes sama kuin ulkopuolisten aktiivisten lainaajien osuus asiakasrekisterissä. Suurimman ikäryhmän muodostivat 23–30-vuotiaat, joita oli 46 %. Naisten vastausprosentti oli hiukan korkeampi kuin miesten: naisia oli 55 % ja miehiä 45 %. Opiskelijoista aktiivisimpia olivat perustutkinto-opiskelijat: heidän osuutensa oli 59 %. Pääaineen mukaan tarkasteltaessa eniten vastauksia olivat antaneet markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan opiskelijat. Henkilökunnan puolella suurin yksittäinen vastaajaryhmä olivat assistentit, joiden osuus oli 31 %. Heidän jälkeensä sijoittuivat yliassistentit ja tutkijatohtorit, joita oli vastaajista 24 %.

Web-lomakkeella annetut vastaukset tallentuvat kyselyä hallinnoivan ARL:n palvelimelle USA:ssa. Avoimia vastauksia on mahdollista lukea reaaliaikaisesti heti kyselyn avauduttua. Avoimet vastaukset ovat monien kyselyn tehneiden kirjastojen mukaan osoittautuneet hyödyllisiksi tulkittaessa vastaajien antamia numeerisia arvioita. Ne auttavat osaltaan ymmärtämään, millaisia toimintatapojen muutoksia asiakkaat toivovat. (LibQUAL 2008 Survey Results, TSE, 11.) TuKKK:n kyselyssä annetuista avoimista vastauksista suurin osa, 37 %, koski henkilöstöä ja palvelua, 16 % liittyi tiloihin ja 15 % e-artikkeleihin ja muuhun verkkoaineistoon (Muikku 2008).

ARL:n kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti kirjasto saa ladata käyttöönsä organisaationsa valmiin tuloskirjan noin kahden viikon kuluttua kyselyn päättymisestä. Tuloskirja sisältää vastausten valmiiksi lasketut numeeriset arvot kunkin kysymyksen kohdalla. Tulokset esitetään myös kaavioina, tavallisimmin niin kutsuttuina tutkakuvioina (ks. kuvio 1). Tulokset ovat lisäksi ladattavissa Exceliin ja erillisestä tilauksesta ne saa SPSS-muodossa. Vastausten keskiarvot, riittävyys- ja paremmuuskulujen keskiarvot sekä standardipoikkeamat esitetään myös taulukkomuodossa.

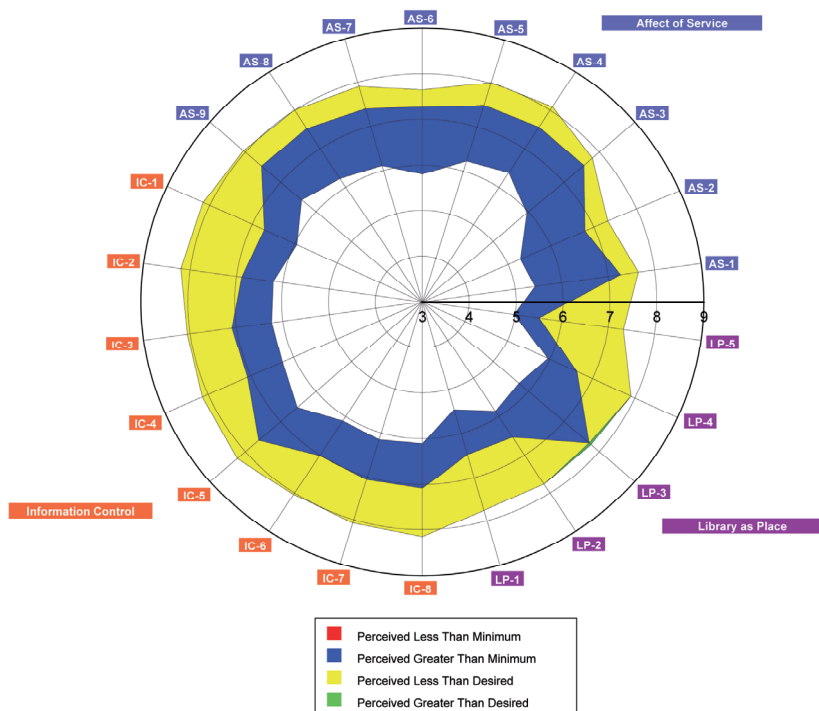
Tutkakuvio näyttää kaikkiin 22 kysymykseen saatujen vastausten keskiarvot minimitasossa, havaitussa tasossa ja toivotussa tasossa. Jo-kaista kysymystä kuvaa koodilla merkitty akseli. Koodi muodostuu palvelun ulottuvuutta tarkoittavasta lyhenteestä (LP, Library as Place eli kirjasto paikkana; AS, Affect of Service eli palvelun vaikuttavuus ja IC, Information Control eli tietoaaineistot ja niiden hallinta) ja kysymyksen numerosta. Samaa palvelun ulottuvuutta mittaavat kysymykset ovat tutkan kehällä vierekkäin.

Asiakastytyväisyyden arvioinnissa kiinnostavimpia ovat kuviossa näkyvät kuilut, joiden mukaan kyselyn perustana oleva malli on saanut nimensäkin. Kuilu muodostuu välimatkasta asiakkaiden hyväksymän minimitason, havaitun tason ja toivotun tason välillä. LibQUALissa voidaan erottaa neljä kuilua: positiivinen ja negatiivinen riittävyyskuilu ja positiivinen ja negatiivinen paremmuuskuilu. Ne on tutkakuviossa merkitty eri värein. Kun havaittu taso ylittää asiakkaiden yleisesti hyväksymän minimitason, kyseessä on positiivinen riittävyyskuilu. Se kertoo, missä määrin kirjaston tarjoama palvelu ylittää alimman mahdollisen tason, jonka asiakkaat voivat hyväksyä. Positiivinen riittävyyskuilu näkyy tutkakuviossa sinisellä merkittynä alueena (ks. kuvio 1). Negatiivinen riittävyyskuilu syntyy, kun tarjottu palvelu jää alle asiakkaiden yleisesti hyväksymän minimitason. Negatiivinen riittävyyskuilu merkitään tutkakuviossa punaisella. Positiivinen paremmuuskuilu on saavutettu, kun asiakkaiden havaitsema palvelutaso ylittää heidän toivomansa tason. Sen alue on merkitty tutkakuvioon vihreällä. Negatiivinen paremmuuskuilu tarkoittaa, että havaittu taso ei yllä toivottuun, mutta ylittää asiakkaiden hyväksymän minimitason. Negatiivinen paremmuuskuilu on tutkakuvion keltainen alue.

## Opiskelijat

Kuvio 1 esittää TuKKK:n opiskelijoiden vastauksia 22 ydinkysymykseen. Tutkakuvio voidaan ryhtyä tulkitsemaan esimerkiksi katsomalla, missä kysymyksissä toivottu taso opiskelijoiden ryhmässä on korkein ja missä matalin; samoin voidaan selvittää, missä hyväksytty palvelun

taso asettuu korkeimmalle ja missä se jää matalimmalle. Näin nähdään, mitä tässä asiakasryhmässä yleisesti pidetään tärkeänä ja mikä merkitsee sille vähemmän. Voidaan myös selvittää kaikilla kolmella palvelun osa-alueella erikseen, mitkä niihin sisältyvistä asioista ovat tärkeimpiä ja mitkä vähiten tärkeitä. Mielenkiintoisinta tietoa saadaan tutkimalla riittävyys- ja varsinkin paremmuuskuluja. Niistä nähdään, kuinka suuria ovat erot havaitun ja alimman hyväksyttävissä olevan tason välillä tai havaitun ja toivotun tason välillä sekä alitetaanko hyväksyttävissä oleva minimitaso tai ylitetäänkö toivottu taso. Kuilut havainnollistavat, kuinka lähellä tai kaukana toivotusta palvelutasosta ollaan.



**Kuvio 1.** LibQUAL TuKKK 2008. Opiskelijat.



Opiskelijoiden ryhmässä korkeimmalle toivotulle tasolle on asetettu nykyaikaiset laitteet tiedonhakua varten (IC-5) ja lähes yhtä korkealle kirjaston www-sivujen käytettävyys itsenäiseen tiedonhakuun (IC-2). Sen sijaan yksilöllistä asiakaspalvelua opiskelijat eivät juurikaan näyttäisi odottavan: matalimmillaan toivottu taso on sitä koskevan kysymyksen kohdalla (AS-2). Pieni yllätys on, että matalimmalle toivotulle tasolle jäävät myös tilat ryhmätyöhön ja opiskeluun (LP-5). Tämän kysymyksen kohdalle muodostuu kuitenkin suurin negatiivinen paremmuuskilu: havaittu taso on kauimpana toivotusta tasosta, vaikka kummankin taso on kokonaisuuteen suhteutettuna matala. Kirjaston tiloja koskevalla palvelun ulottuvuudella saavutetaan myös positiivinen paremmuuskilu: opiskelijoiden suuresta tyytyväisyydestä kirjaston sijaintiin kertoo se, että tässä kysymyksessä (LP-3) havaittu taso ylittää toivotun tason.

Jos katsotaan kolmea palvelun ulottuvuutta LP, AS ja IC omina kokonaisuuksinaan, keskimääräisesti matalimmalle toivotulle tasolle sijoittuu ”Kirjasto paikkana”. Seuraavana on ”Palvelun vaikuttavuus”. Korkeimmalla toivottu taso on ulottuvuudella ”Tietoaineistot ja niiden hallinta”. Järjestys on sama verrattaessa hyväksyttävissä olevien minimitasojen keskiarvoja. Opiskelijoiden tärkeimpinä pitämät palvelut liittyvät siis tietoaineistoihin ja niiden hallintaan, joiden jälkeen tulevat ensin palvelujen vaikuttavuus ja lopuksi kirjasto paikkana.

Tyytyväisimpiä opiskelijat ovat palvelun vaikuttavuuteen: tässä ulottuvuudessa erot toivotun ja havaitun tason välillä ovat pienimmät. Palvelun vaikuttavuutta koskevilla kysymyksillä havainnoidaan asiakkaan kokemuksia muun muassa kirjaston työntekijöiden herättämästä luottamuksesta, kohteliaisuudesta, valmiudesta auttaa asiakkaita sekä kyvystä ymmärtää asiakkaiden tiedontarpeita. Ero havaitun ja toivotun tason välillä on kaikkein pienin kysymyksessä, joka koskee työntekijöiden johdonmukaista kohteliaisuutta (AS-3). Avoimissa vastauksissa kirjaston asiakaspalvelusta annettu palaute tukee omalta osaltaan tulosta; se on lähes yksinomaan kiittävää. Suurimmillaan toivotun ja havaitun palvelun ero on tietoaineistoja ja niiden hallintaa käsittelevällä alueella. Tällä ulottuvuudella suurin ero toivotun ja havaitun tason välillä koskee sähköisten aineistojen käyttöä kotoa

tai työhuoneesta. (IC-1.) Yksi mahdollinen syy tulokseen lienee, että 23 % vastaajista ei ole Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoita eikä heillä siten ole etäkäyttöön oikeuttavia tunnuksia. Myös kirjaston www-sivujen kohdalla (IC-2) kuilu toivotun ja havaitun tason välillä on melko suuri.

Taulukossa 1 näkyvät minimitaso, havaitun tason ja toivotun tason sekä riittävyys- ja paremmuuskulujen keskiarvot palvelun kolmessa ulottuvuudessa opiskelijoiden ryhmässä.

**Taulukko 1.** Ulottuvuuksien keskiarvot. Opiskelijat.

Dimension	Minimum Mean	Desired Mean	Perceived Mean	Adequacy Mean	Superiority Mean	n
Affect of Service	5,97/9	7,82/9	7,37/9	1,40	-0,44	417
Information Control	6,21/9	8,12/9	7,08/9	0,87	-1,04	417
Library as Place	5/62/9	7,68	6,65/9	1,03	-1,04	416
Overall	5,99/9	7,90/9	7,10/9	1,11	-0,80	417

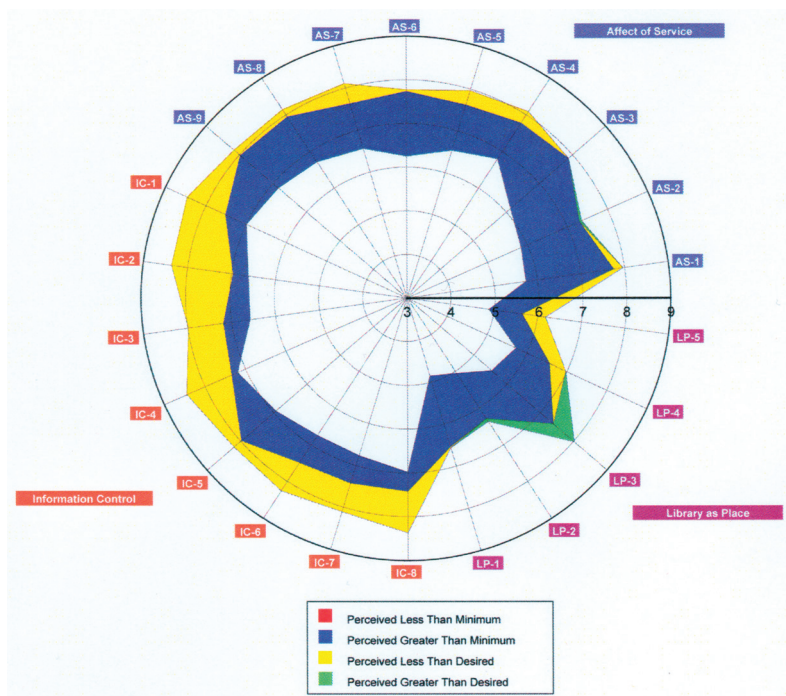
Yleiseen tyytyväisyyteen ja informaatiolukutaitoon liittyvien kysymysten vastaukset tukevat edellä esitettyjä tuloksia: korkeimman yleisarvion opiskelijat ovat antaneet asiakkaiden kohtelusta (7.92/9) ja matalimman kirjaston tarjoaman avusta luotettavan ja epäluotettavan tiedon erottamiseksi (6.18/9).

Kyselyssä tiedusteltiin myös, kuinka usein asiakkaat käyttävät aineistoja kirjaston tiloissa, kuinka usein kirjaston www-sivujen kautta, ja kuinka usein he käyttävät muita kuin kirjaston tarjoamia tiedonhaun välineitä, esimerkiksi Googlea. Yleisintä opiskelijoiden ryhmässä on aineiston käyttö kirjaston tiloissa viikoittain; näin ilmoittaa tekevänsä 36,9 % opiskelijoista. Hiukan suurempi osa eli 46,5 % opiskelijoista käyttää viikoittain kirjastoaineistoja www-sivujen kautta. Opiskelijoista 5 % ei käytä koskaan aineistoja kirjaston tiloissa. Samoin 5 % ei koskaan käytä aineistoja kirjaston www-sivujen kautta. Googlea ja vastaavia tiedonhaun välineitä käyttää päivittäin 56,3 % opiskelijoista. Muiden kuin kirjaston tarjoamien tiedonhaun välineiden korkea päivittäinen prosenttiosuus opiskelijoiden ryhmässä ei ole yllätys.

Hämmästyttävää sen sijaan on, että peräti 11 % kyselyyn vastanneista opiskelijoista ilmoittaa, ettei koskaan käytä Googlea tai vastaavia tiedonhaun välineitä.

## Henkilökunta

Henkilökunnan vastaukset poikkeavat jossain määrin opiskelijoiden vastauksista, kuten tutkakuvioista (ks. kuvio 2) voidaan havaita. Henkilökunta asettaa korkeimmalle toivotulle tasolle aineistojen käytettävyyden kotoa tai työhuoneesta (IC-1) ja lähes yhtä korkealle tarvittavat sähköiset tiedonlähteet (IC-4). Kuten opiskelijoillakin, matalin toivottu taso on ryhmätyöhön ja opiskeluun tarjotuilla tiloilla, jotka ymmärrettävästi eivät ole henkilökunnalle tärkeitä. Henkilökunnan arvioissa kirjasto onnistuu ylittämään toivotun tason neljässä kysymyksessä, joista kaksi käsittelee kirjastoa paikkana ja kaksi palvelun vaikuttavuutta. Suurin positiivinen paremmuuskuilu muodostuu kirjaston sijaintia koskevaan kysymykseen (LP-3). Havaittu taso ylittää toivotun tason myös kysymyksessä kirjastosta hiljaisena tilana omaan työskentelyyn (LP-2). Palvelun vaikuttavuuden osa-alueella positiivinen paremmuuskuilu syntyy kysymyksissä, jotka koskevat asiakkaan yksilöllistä huomioimista (AS-2) ja johdonmukaisen kohteliaita työntekijöitä (AS-3). Huonoin vastaavuus havaitun ja toivotun tason välillä on kirjaston www-sivujen suhteen (IC-2). Tulos oli odotettavissa, koska uudet www-sivut oli julkaistu vain muutama viikkoa ennen kuin kysely avattiin. Verkkosivujen uudistuksen yhteydessä linkit verkkoaineistojen suoriin käyttöliittymiin poistettiin ja käyttö ohjattiin Nelli-portaaliin. Tyytymättömyys www-sivuihin selittynee pitkälti näillä tekijöillä. Myös sanallisissa kommentteissa arvostellaan suorien linkkien poistamista.



**Kuvio 2.** LibQUAL TuKKK 2008. Henkilökunta.

Kun verrataan kolmea palvelun ulottuvuutta keskenään, tulokset ovat samat kuin opiskelijoiden ryhmässä. Keskimääräisesti matalimmalle hyväksyttävissä olevalle tasolle asettuu ”Kirjasto paikkana”. Seuraavaksi sijoittuu ”Palvelun vaikuttavuus” ja korkeinta minimitasoa edellytetään ”Tietoaineistot ja niiden hallinta” -osiossa. Henkilökunnan toivoma palvelun taso on opiskelijoiden toivomaa korkeammalla palvelun vaikuttavuutta ja tietoaineistoja koskevista kysymyksissä. Vain kirjastoa paikkana koskevien kysymysten toivottu taso on opiskelijoilla korkeampi kuin henkilökunnalla.

Korkeimmillaan henkilökunnan toivomat tasot ovat kysymyksissä, jotka koskevat tietoaineistoja ja niiden hallintaa. Havaittu taso on tällä palvelun osa-alueella kuitenkin keskimäärin kauimpana toivottu tasossa. Ainoastaan kysymyksessä nykyaikaisista laitteista (IC-5)

havaittu taso lähenee toivottua tasoa. Suurimmillaan ero havaitun ja toivotun tason välillä on jo mainittujen kirjaston www-sivujen lisäksi kysymyksissä, jotka koskevat painettuja ja/tai sähköisiä lehtikokoelmia ja sähköisten aineistojen käyttämistä kotoa tai työhuoneesta. Vuoden 2008 aikana etäkäyttö on helpottunut EZProxyn ja Shibbolethin käyttöönoton ansiosta, mutta se ei vielä alkuvuoden kyselyssä näkynyt.

Palvelun vaikuttavuutta koskevista kysymyksissä henkilökunta asettaa hyväksymänsä minimitasen korkeammalle kuin kirjasto paikkana koskevista kysymyksistä; henkilökohtaisen palvelun laatu on heille fyysistä kirjastoympäristöä tärkeämpi asia. Palvelun vaikuttavuudessa havaittu taso ja toivottu taso ovat yleisesti melko lähellä toisiaan. Se merkitsee, että henkilökunta on yleensä tyytyväinen saamaansa asiakaspalveluun. Kauimmas havaittu taso jää toivotusta kysymyksessä, joka koskee työntekijöiden kykyä ymmärtää asiakkaiden tarpeita (AS-7).

Yleistä tyytyväisyyttä ja informaatiolukutaitoa koskevista kysymyksissä henkilökunta antaa parhaan arvosanan asiakkaiden kohteluun koskevassa kysymyksessä (8.14/9) ja huonoimman avusta luotettavan ja epäluotettavan tiedon erottamisessa (5.55/9). Arvioinnin ääripäät osuvat samoihin kysymyksiin kuin opiskelijoillakin, mutta henkilökunta on yleisesti hiukan tyytyväisempää saamaansa kohteluun ja toisaalta hieman kriittisempää kirjaston työntekijöiden kykyyn auttaa luotettavan tai epäluotettavan tiedon erottamisessa.

Taulukossa 2 näkyvät minimitasen, havaitun tason ja toivotun tason sekä riittävyys- ja paremmuuskulujen keskiarvot palvelun kolmessa ulottuvuudessa henkilökunnan ryhmässä.

**Taulukko 2.** Ulottuvuuksien keskiarvot. Henkilökunta.

Dimension	Minimum Mean	Desired Mean	Percieved Mean	Adequacy Mean	Superiority Mean	n
Affect of Service	6,36/9	7,94/9	7,72/9	1,36	-0,22	58
Information Control	6,83/9	8,29/9	7,39/9	0,55	-0,91	58
Library as Place	5,30/9	6,92/9	6,97/9	1,67	0,06	56
Overall	6,34/9	7,88/9	7,41/9	1,07	-0,47	58

Myös kirjaston käytössä on eroja henkilökunnan ja opiskelijoiden välillä. Henkilökunta käyttää aineistoja kirjaston tiloissa huomattavasti harvemmin kuin opiskelijat. Päivittäin niin tekee vain vajaa kaksi prosenttia henkilökunnasta. Suurin osa eli 48,3 % henkilökunnasta ilmoittaa käyttävänsä aineistoja kirjaston tiloissa vain neljännesvuosittain. Henkilökunnasta 15,5, % ei käytä koskaan aineistoja kirjaston tiloissa. Sen sijaan www-sivujen kautta kirjaston aineistoja käytetään usein: 48,3 % henkilökunnasta viikoittain ja 32,8 % päivittäin. Henkilökunnasta 5 % ei käytä kirjaston verkkosivuja lainkaan. Googlea tai muita tiedonhaun välineitä käyttää päivittäin jopa 69 % ja viikoittain 19 % henkilökunnasta; 8,6 % ei käytä niitä koskaan.

Kaiken kaikkiaan henkilökunta asettaa kirjastolle suuremmat odotukset kuin opiskelijat ja on myös opiskelijoita tyytyväisempi kirjaston palveluihin. Toivottu taso ja hyväksyttävissä oleva minimitaso ovat henkilökunnan ryhmässä korkeammalla kuin opiskelijoilla mitä tulee palvelun vaikuttavuuteen ja tietoaineistoihin. Silti henkilökunnan havaitsema taso on kaikilla kolmella osa-alueella korkeampi kuin opiskelijoilla. Myös henkilökunnan yleisarvosana palvelusta on jonkin verran korkeampi eli 7,69/9, kun opiskelijoiden yleisarvosana on 7,40/9. Kaikkien ryhmien vastauksista laskettu yleisarvosana palvelun tasolle on 7,46/9.

## Kehittämiskohteet ja kyselyn vertailtavuus

LibQUALissa asiakkaiden toivomuksiin perustuvat kehittämiskohteet ovat löydetävissä minimitasojen, havaittujen tasojen ja toivottujen tasojen välisistä kuiluista. Kehittämiskohteita voivat olla kysymykset, joissa havaittu palvelun taso on lähellä minimitasoa ja kysymykset, joissa havaittu taso jää kauas toivotusta. (Wilson 2004, 199, 205.) Esimerkkejä niistä on jo mainittu tulosten käsittelyn yhteydessä.

Kun tarkastellaan kaikkia TuKKK:n vastauksia kokonaisuutena, suurimmat erot havaitun ja toivotun palvelutason välillä ovat tietoaineistoja ja kirjastoa paikkana koskevilla kysymyksissä. Tietoaineistoihin liittyvissä palveluissa suurimmat kuilut ovat muodostuneet

kysymyksiin sähköisten aineistojen tarjoamisesta käyttöön työhuoneesta tai kotoa, kirjaston www-sivujen käytettävyydestä itsenäiseen tiedonhakuun ja tarpeellisista sähköisistä tiedonlähteistä. Internet-sivujen uudistamisen aiheuttama kritiikki ja etäkäytön helpottamiseksi tehdyt toimenpiteet on mainittu edellä. Kirjaston www-sivuja on palautteen johdosta selkiinnytetty niin, että kaikkein käytetyimpiin aineistoryhmiin (sanakirjat, e-lehtikokoelmat) on nyt suorat linkit. Sähköiset tiedonlähteet ovat monimutkaisempi asia; niiden hankinnassa ja tarjonnassa joudutaan huomioimaan useita näkökohtia. Tiedetään, että asiakkaat ilmoittavat harvoin olevansa täysin tyytyväisiä niiden tarjontaan. Osittain kyseessä voi olla tiedottamiseen tai tiedon löytymiseen liittyvä ongelma, sillä aineistoja voi olla tarjolla, mutta henkilökunta tai opiskelijat eivät ole tietoisia niistä. Tätä tulkittaa vahvistaa osaltaan FinELibin erityisesti tutkijoille suuntaama asiakaskysely vuonna 2007. TuKKK:n vastauksista ilmeni, että jotkut tutkijat kaipaivat aineistoja, jotka todellisuudessa ovat käytettävissä. (FinELib. Elektronisen aineiston käyttäjäkysely 2007.) Myös Bowling Green State yliopistossa, USA:ssa todettiin LibQUALin kautta sama ilmiö: asiakkailla ei ollut tarvittavaa tietoa saatavilla olevista tuotteista ja palveluista. (Haricombe & Boettcher 2004, 188.) Aineistojen hankintamahdollisuuksiin vaikuttavat käytettävissä olevat taloudelliset resurssit. Sähköisten aineistojen hankinnassa on tärkeää muistaa, että ne on tarkoitettu kehysorganisaation tutkimuksen ja opetuksen tueksi, sillä ne ovat tärkeä osa tutkimuksen ja opiskelun infrastruktuuria. Siksi niiden hankintaa tulisi tarkastella erityisesti suhteessa kehysorganisaation strategiaan tavoitteisiin.

Koko kyselyn suurin havaitun ja toivotun tason välinen kuilu koskee ryhmätyötiloja ja tiloja opiskeluun, mikä näyttäisi viittaavaan ensisijaiseen kehittämishaasteeseen. Alhaisen hyväksyttävissä olevan tason perusteella voi kuitenkin olettaa, että ryhmätyötilat eivät ole opiskelijoille erityisen tärkeitä; vaikka niitä ei ole kirjaston sisällä, niitä löytyy aulasta kirjaston välittömästä läheisyydestä. Toiseksi suurin ero havaitaan kysymyksessä kirjastosta rauhallisena tilana opiskelua ja oppimista varten. Tässä kohdassa henkilökunnan havaittu taso tosin ylitti toivotun. Kuten kirjaston käyttöä koskevista kysymyksistä käy

ilmi, henkilökunta kuitenkin käyttää aineistoja kirjaston tiloissa huomattavasti opiskelijoita harvemmin. Suurin kirjastoa käyttävä asiakasryhmä ovat opiskelijat. Syistä havaitun ja toivotun tason väliseen eroon tulisikin keskustella heidän kanssaan. Opiskelijat toivovat rauhallista lukuympäristöä, mutta vaikuttavat itse omalla toiminnallaan eniten siihen, millaiseksi se muodostuu. TuKKK:n ylioppilaskunta onkin oma-aloitteisesti kiinnittänyt huomiota ajoittaiseen rauhattomuuteen kirjaston tiloissa ja on yhdessä kirjaston henkilökunnan kanssa syksyllä 2008 toteuttamassa Oh Behave! -käytöskampanjaa kirjastossa.

Kaikkein pienimmät erot havaitun ja toivotun tason välillä ovat palvelun vaikuttavuuden osa-alueella. Näyttäisi siltä, että henkilökunnan palveluasenteen suhteen ei ole ensisijaisia kehittämistarpeita. Yksi tärkeä kehittämiskohde kuitenkin valikoituu: suhteellisesti suurimmat erot tällä alueella koskevat työntekijöiden kykyä ymmärtää asiakkaiden kysymykset ja työntekijöiden valmiutta vastata, sekä molempiin kysymyksiin liittyvää luotettavuutta asiakkaan palveluongelman käsittelyssä. Tulos viittaa siihen, että henkilökunnalta toivotaan enemmän tieteenalakohtaista osaamista. Tulkinta saa vahvistusta avoimista vastauksista. Myös niistä käy ilmi, että kirjaston henkilökunnalta toivotaan osaamista kauppaorkeakoulun keskeisillä tutkimus- ja opetusaloilla. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja osaamisen painopisteiden määrittely kuuluvat strategisen tason päätöksiin.

Kuten alussa todettiin, toiminnan kehittäminen asiakastytyväisyyskyselyn avulla on pitkäjänteistä työtä, jossa vertailtavuus on tärkeää. Yksi LibQUALin vahvuuksista on vertailutiedon saatavuus. TuKKK osallistui kyselyyn osana eurooppalaisten kauppaorkeakoulujen konsortiota, EBSLG:tä. Se antaa mahdollisuuden verrata omia tuloksia konsortion yhteisiin tuloksiin tai haluttaessa myös yksittäisiin kirjastoihin. On havaittu, että kehittämisen näkökulmasta tuloksia on hyödyllistä tulkita suhteessa muiden samantyyppisten kirjastojen tuloksiin. (Wilson 2004, 206.) Systemaattinen vertailu edellyttää omaa, laajempaa projektiaan. Muutama yleisluontoinen huomio voidaan kuitenkin esittää. Jo pikaisessa tarkastelussa huomio kiinnittyy toivottujen tasojen ja havaittujen tasojen erilaisuuteen TuKKK:ssa ja EBSLG:n ryhmässä. Opiskelijoilla sekä toivottu että havaittu



taso ovat pääsääntöisesti korkeammat TuKKK:ssa kuin EBSLG:n jäsenkirjastoissa keskimäärin. Sen sijaan henkilökunnan toivottu taso on TuKKK:ssa useissa kohdissa matalampi kuin EBSLG:ssä, mutta havaittu taso yleensä korkeampi. TuKKK:ssa toivottu taso ylittyy viidesti, EBSLG:ssa positiivinen paremmuuskailu syntyy kahdessa kysymyksessä. Minimitason alle jäädään EBSLG:n ryhmässä kahdessa kohdassa, TuKKK:ssa ei lainkaan. Jo tämän perusteella voidaan sanoa, että asiakastyytyväisyys on TuKKK:ssa kaikilla palvelun osa-alueilla parempi kuin konsortion jäsenkirjastoissa keskimäärin. Tarkempi tutkimus on kuitenkin tarpeen. Se voisi esimerkiksi selvittää, onko kauppakorkeakoulujen kesken eroja korkeimpien toivottujen tasojen jakautumisessa eri kysymyksille ja millaisia ovat paremmuuskailujen erot. Näin saataisiin selville muun muassa ovatko kehittämishaasteet samansuuntaisia kaikissa konsortion jäsenkirjastoissa. (LibQUAL 2008 Survey. European Business School Group, 36-51.)

Myös kirjaston käyttötavoista paljastuu vertailtaessa mielenkiintoisia eroja. Esimerkiksi opiskelijat käyttävät aineistoja kirjaston tiloissa EBSLG:n jäsenkirjastoissa keskimäärin jonkin verran useammin, mutta tutkijat huomattavasti useammin kuin TuKKK:ssa. Kirjaston käyttö on EBSLG:n henkilökuntaryhmässä muutenkin TuKKK:a aktiivisempaa. Niiden prosenttiosuus, jotka eivät koskaan käytä kirjastoa tai kirjastoaineistoja www-sivujen kautta on EBSLG:ssa merkittävästi TuKKK:a pienempi. Googlen ja vastaavien tiedonhaun välineiden päivittäinen käyttöprosentti on myös suurempi EBSLG:n opiskelijoiden ja henkilökunnan ryhmissä kuin TuKKK:n vastaavissa. (LibQUAL 2008 Survey. European Business School Group, 41, 51.)

Kysely toteutettiin TuKKK:ssa ensimmäisen kerran vuonna 2008. Oma organisaatiota koskevaa vertailutietoa ei siten vielä ole olemassa. Tarkoitus kuitenkin on tehdä kysely uudelleen vuonna 2010. On mielenkiintoista nähdä, miten kehittämistoimenpiteet ja toimintaympäristön muutokset tulevat näkymään vastauksissa.

## Tulosten soveltaminen strategiseen suunnitteluun

Miten LibQUAL-asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset voidaan huomioida kirjaston strategisessa suunnittelussa? Aiheesta on julkaistu muutamia artikkeleita ja sitä on myös pohdittu jo seitsemän kertaa järjestetyssä, kirjastojen laadun kehittämistä käsittelevässä konferenssissa ”Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services”.<sup>4</sup> Enimmäkseen LibQUALiin kohdistuva tutkimus näyttäisi kuitenkin keskittyneen kyselyn ominaisuuksiin ja tulosten soveltamiseen kirjaston toimintaan käytännössä.

Yksi kiinnostava esimerkki LibQUALin käyttämisestä strategisessa suunnittelussa on Purduen yliopistosta USA:ssa. Siellä havaittiin, että kyselyn aineiston käyttäminen saattaa viedä strategiaprosessia väärään suuntaan – ainakin aluksi. Vaarana voi nimittäin olla huomion liiallinen kiinnittyminen niihin välittömiin operationaalisen tason toimenpiteisiin, joita kuilujen pienentämiseksi havaitun ja toivotun tason välillä voidaan tehdä. Tämä voi johtaa siihen, että kirjastossa keskitytään nostamaan asiakastyytyväisyyttä yksityiskohdissa ”by fixing what is wrong” ja strateginen näkökulma kokonaisuuteen hämärtyy. Jos näin käy, taustalla saattaa olla käsitys strategiasta enemmän käytännön toimintasuunnitelmana kuin kokonaisvaltaisena näkemyksenä siitä, mihin suuntaan kirjaston pitäisi kehittyä ja millainen sen tulisi olla 5–15 vuoden kuluttua. (Saunders 2006, 245–250.) Kirjastoissa työskennellään enimmäkseen operatiivisen strategian tasolla ja myös käytetyt mittarit kuvaavat toiminnallista tasoa. Se saattaa olla yksi syy siihen, että kirjastot eivät ole onnistuneet kovin hyvin osoittamaan toimintansa kytköksiä kehysorganisaatiotason strategioihin (Ford 2002, 19).

Toisaalta strategia, sen suunnittelu ja strateginen johtaminen eivät ole lainkaan yksiselitteisiä käsitteitä. Mintzberg ym. (1998) erottavat toisistaan kymmenen koulukuntaa, joiden näkemykset strategisesta suunnittelusta eroavat toisistaan. Pelkästään termillä ”strategia”

4. Luettelo LibQUALia käsittelevistä artikkeleista ja muista julkaisuista sekä konferenssipapereista on saatavissa ARL:n ylläpitämältä sivustolta <http://www.libqual.org>.

tarkoitetaan näkökulmasta riippuen eri asioita. Mintzberg ym. ovat kehittäneet lukuisista määritelmistä viisi kategoriaa (five Ps for strategy). Ensinnäkin strategia voidaan nähdä eteenpäin kurkottavana suunnitelmana, joka antaa ohjeita siitä, miten edetä nykyhetkestä tulevaan (strategy as plan). Tämä lienee yleisin tapa ymmärtää strategia. Yhtä lailla strategiaa voidaan tarkastella (toteutuneena) mallina, joka muodostuu organisaation toiminnan johdonmukaisuudesta tietyinä ajanjaksona. Tällöin kyseessä on taaksepäin katsova, jo toteutunut strategia, joka ei niinkään ole suunniteltu vaan tilanteiden mukaan kehittynyt (strategy as pattern). Strategia voidaan myös määritellä asemaksi, johon pyritään; esimerkiksi liike-elämässä sillä voidaan tarkoittaa tietyn tuotteen suuntaamista määrätyille markkinoille (strategy as position). Kun strategialla tarkoitetaan organisaatiolle ominaista tapaa tehdä jotakin, puhutaan strategiasta näkökulmana (strategy as perspective). Strategia voi lisäksi olla juoni, jolla organisaatio harhauttaa kilpailijoitaan kätkemällä todellisen päämääränsä (strategy as ploy). (Mintzberg ym. 1998, 9–15.)

LibQUALin tulosten soveltamisessa kirjaston toiminnan kehittämiseen olennaista lienee, että kun kehittämiskohteet on tunnistettu, niitä arvioidaan myös suhteessa kehysorganisaation strategiaan – muuten aloitettu työ jää puolitiehen. Keskeinen kysymys on, miten saatua tietoa käytetään hyväksi, jotta kirjasto voi tehokkaammin edistää kehysorganisaationsa strategisia päämääriä.

Turun kauppakorkeakoulun kirjaston kehittämisessä tulee ensisijaisesti huomioida yliopiston oma strategia. Toimintaan vaikuttaa kuitenkin joukko muitakin strategioita, muun muassa yliopistokirjastojen itse tuottamia. Turun korkeakoulukirjastojen kehittämiseen yhteydessä ei myöskään voi jättää mainitsematta opetusministeriön teettämää selvitystä Turun korkeakoulujen kirjasto- ja informaatiopalvelujen kehittämisestä. Selvitystyön pohjalta laaditaan parhaillaan strategiaa turkulaisten yliopistojen rehtoreiden asettamassa työryhmässä ja se tulee vaikuttamaan myös kauppakorkeakoulun kirjaston kehittämiseen tulevaisuudessa.

Seuraavassa muutamaa LibQUALin kautta ilmennyttä kehittämiskohdetta tarkastellaan suhteessa Turun kauppakorkeakoulun

strategisiin tavoitteisiin. Ovatko havaitut kehittämiskohteet strategisia myös ylätason strategian näkökulmasta? Tavoitteita tarkastellaan myös niiden visioiden ja kehittämisehdotusten valossa, joita selvitysmies Jussi Nuorteva mainitussa opetusministeriön selvityksessä tuo esiin.

Turun kauppakorkeakoulun Strategia 2015:ssa määritellään strategisia tavoitteita muun muassa seuraavasti (*kursiivit kirjoittajan*):

Turun kauppakorkeakoulun strategiana on tuottaa *kansainvälisesti tunnustettua liiketaloudellista osaamista* ja vahvistaa asema tieteellisenä asiantuntijana niin alueellisesti, kansallisesti kuin kansainvälisestikin.

- - -

Turun kauppakorkeakoulun strateginen tavoite on olla *kansainvälisesti tunnustettu liiketalouden asiantuntija valikoituneilla aloilla*. - - -

Tutkimustyön tavoitteena on *kansainvälinen* tieteellisin kriteerein todettuna laadukas ja tuottelias toiminta. Käytännön realiteetit huomioiden tutkimustyö suunnataan *tietyille, valikoiduille tai valikoituville erikoistumisalueille*.

Koulutuksen lähtökohtana on tutkimuksen ja opetuksen tiivis kytkeytyminen toisiinsa. ---

...koulutustarjonta on *laaja-alaista*, mutta kuitenkin *tarkoituksenmukaista* niin sisällöllisesti kuin kohderyhmittäinkin tarkasteltuna.

(Turun kauppakorkeakoulu. Strategia 2015.)

Mikä näiden tavoitteiden merkitys on kirjastolle ja mitä niiden saavuttaminen edellyttää kirjastolta? Kursivoidut kohdat korostavat kolmea asiaa: kansainvälisyyttä, asiantuntijuutta liiketaloustieteissä ja erityisesti tutkimuksen profilointia erikoistumisalueille. Jotta kirjaston panos tukisi mainittujen tavoitteiden saavuttamista, niiden tulisi lähtökohtaisesti muodostua ensisijaisiksi tavoitteiksi myös kaikilla kirjaston toiminnan alueilla. Kirjaston strategisessa suunnittelussa omat tavoitteet tulisikin mahdollisimman pitkälle johtaa organisaation yhteisistä päämääristä, joita strategiaan kirjoitetut tavoitteet ilmaisevat. (Vrt. Saunders 2006, 250–251.)

Arvioin nyt kahta LibQUAL-kyselyssä esiin tullutta kehittämistarvetta edellä esitettyjen periaatteiden pohjalta. Varmasti tärkeimpiä kyselyssä ilmenneitä kehittämiskohteita ovat sähköiset aineistot. Niiden tarjonnan kehittäminen strategisten tavoitteiden mukaisesti merkitsee selkeästi panostamista liiketaloustieteisiin ja valikoituneille vahvuusalueille. Samalla aineistotarjonnan asiantuntevan evaluoinnin merkitys korostuu entisestään, mikä asettaa uusia vaatimuksia kirjastohenkilökunnan osaamiselle ja edellyttää lisääntyvää vuorovaikutusta tiedeyhteisön ja opetuksen kanssa. Tavoitteeksi muodostuu tiedeyhteisön tietämystä hyödyntäen luotu, valituilla tieteenaloilla mahdollisimman kattava ja profiloitu aineistotarjonta, joka on vahva resurssi ennen kaikkea ydinosaamisalueille profiloitulle tutkimukselle. Innovatiivisia tutkimushankkeita ja opetuksen tarpeita ajatellen myös monitieteellisten aineistojen saatavuudesta huolehtiminen voidaan strategiasta johtaa kirjaston tavoitteiksi. Strategian kansainvälisyyttä koskevat tavoitteet merkitsevät kirjaston toiminnassa muun muassa huolehtimista aineistotarjonnan kansainvälisestä korkeatasoisuudesta. Se taataan hankinnassa käytettävien laatuksiteerein, joita on esimerkiksi oppiaineiden määrittelemä ja TuKKK:n hallituksen hyväksymä alakohtainen ydinlehtilista. Korkealaatuiset tietoresurssit on kauppakorkeakoulun strategiassa todettu yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi (Turun kauppakorkeakoulu 2004). Myös Jussi Nuortevan laatimassa selvityksessä Turun korkeakoulujen kirjasto- ja tietopalvelujen kehittämisestä korostetaan tutkimuksen tietoaaineistojen tarkoituksenmukaista saatavuutta ja kirjaston ja tiedeyhteisön yhteistyötä tutkimuksen tietohuollossa. Selvityksessä myös todetaan, että osaamisen suuntaaminen aineistohallinnan tieteenalakohtaisiin erityistarpeisiin on yksi tapa kehittää tutkimuksen tiedonhallintaa. (Opetusministeriö 2008, 42.)

Toinen LibQUAL-kyselyssä havaittu strateginen kehittämisalue on henkilökunnan osaaminen, joka on määritelty kriittiseksi menestystekijäksi myös Strategia 2015:ssa. LibQUAL toi esiin tarpeen kehittää kirjastohenkilökunnan osaamista erityisesti TuKKK:n tutkimuksen ja opetuksen painopistealueilla, liiketoimintaosaamisessa. Myös Nuortevan selvitystyössä korostetaan, että toimintaympäristön

muuttuminen edellyttää kirjastoilta informaatioalan osaamisen ohella yhä vankempaa tieteenalakohtaista tietämystä. Sähköisten aineistojen käytön lisääntyessä kirjaston henkilökunnan on kyettävä tukemaan niihin kohdistuvia, aikaisempaa erikoistuneimmiksi muodostuvia tiedontarpeita (Opetusministeriö 2008, 34).

Osaamisen kehittämistä on myös kirjaston antama informaatiolukutaidon koulutus. TuKKK:ssa se kuuluu integroituna opetusohjelmaan ensimmäisestä vuosikursista jatkotutkintoa suorittaviin ja sitä tarjotaan lisäksi säännöllisesti henkilökunnalle. Modernissa oppimis- ja tutkimusympäristössä tiedonhallintaosaaminen on välttämättömyys, jopa kilpailutekijä. Informaatiolukutaitoiset opiskelijat, opettajat ja tutkijat voidaankin nähdä kirjaston tarjoamana laadunvarmistuksena tutkimukselle ja opetukselle. Strategisella tasolla informaatiolukutaidon koulutus kytkee toisiinsa kaksi kriittistä menestystekijää: tietoresurssit ja osaamisen.

## Lopuksi

Asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttaminen ja analysointi sekä käsittely koko henkilökunnan voimin on pienelle kirjastolle suuri panostus. Voi siis kysyä, kannattiko? Edellä esitetystä on toivottavasti ilmennyt jotakin LibQUALin niin hankalista kuin hyödyllisistäkin ominaisuuksista. Vaikka LibQUALia on vuosien varrella kehitetty kevyempään suuntaan, asiakkaat kokevat sen edelleen raskaaksi täyttää; odotammekin, että ARL:n lupailema LibQUAL Light olisi valmis ennen vuotta 2010 ja seuraavaa kierrosta. Sillä kaikesta huolimatta seuraava kierros on tulossa! Olemme päässeet aineiston keruussa vasta alkuun ja intomme ja kiinnostuksemme seurata asiakastyytyväisyyden kehittymistä tehtyjen parannusten jälkeen ja muuttuvissa olosuhteissa on herännyt. Aiheellisestakin kritiikistä huolimatta LibQUAL on osoittanut sovellettavuutensa niin palveluiden laadun parantamisessa käytännössä kuin siinä kokonaisvaltaisessa kehittämisessä, jolla kehysorganisaation strategia omaksutaan kirjaston strategiaksi.

## Lähteet

- Baron, S. & Harris, K. 2003. *Services Marketing: Texts and Cases*. 2. painos. New York: Palgrave.
- Bruhn, M. & Georgi, D. 2006. *Services Marketing: Managing the Service Value Chain*. Essex: Pearson Education Limited.
- Davis, M., Groves, R. & Kyrillidou, M. 2006. *LibQUAL+Procedures Manual*. Washington D.C.: Association of Research Libraries.
- Ford, G. 2002. Strategic Uses of Evaluation and Performance Measurement. Proceedings of the 4<sup>th</sup> Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services. Washington D.C: Association of Research Libraries.
- Haricombe, L. J. & Boettcher, B. J. 2004. Using LibQUAL+TM Data in Strategic Planning: Bowling Green State University. *Journal of Library Administration*, 40 (3/4), 181–195.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2006. *Marketing management*. 12. painos. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- LibQUAL Results Book. 2008. Turku School of Economics.  
<http://www.libqual.org> (käyttö vaatii tunnuksen ja salasanan).
- LibQUAL Results Book. 2008. European Business School Libraries Group Consortium. <http://www.libqual.org> (käyttö vaatii tunnuksen ja salasanan).
- Lovelock, C. & Wirtz, J. 2004. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 5. painos. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Muikku, M. 2008. Asiakastytyväisyys non-profit organisaatiossa. Keskenäinen pro gradu -käsikirjoitus. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Saunders, E.S. 2006. Drilling the LibQUAL+R Data for Strategic Planning. Proceedings of the Library Assessment Conference: Building Effective, Practical Assessment. September 25–27, 2006, Charlottesville, Virginia.
- Tieteellisten kirjastojen tilastotietokanta. <https://yhteistilasto.lib.helsinki.fi/>.
- Turun kauppakorkeakoulu. 2004. Strategia 2015. <http://www.tse.fi/>.
- Turun korkeakoulujen kirjasto- ja tietopalvelujen kehittäminen. 2008. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:7.
- Wilson, F. 2004. LibQUAL+TM 2002 at Vanderbilt University: What do the Results Mean and Where Do We Go from Here? *Journal of Library Administration*, 40 (3/4), 197–240.

Merja Hyödynmaa

## **KOKOELMAKARTTA TAMPEREEN YLIOPISTON KIRJASTOSSA**

### **Johdanto**

Kokoelmakartta merkitsee eri yhteyksissä eri asioita. Kokoelmakartalla voidaan tarkoittaa muun muassa organisaatiota, hanketta, välinettä, menetelmää, työn tekemistä, tietokantaa, palvelua, tuotosta tai jotain näiden kombinaatiota. Seuraavassa tarkastellaan sitä, mitä kokoelmakartalla voidaan tarkoittaa yliopistokirjaston näkökulmasta.

Kokoelmakartta<sup>1</sup> on 20 kirjaston 22.11.2007 perustama vapaa-  
muotoinen konsortio, johon kuuluu toimintaa hallinnoiva Varasto-  
kirjasto, teknisen toteutuksen tuottava Kansalliskirjasto, 14 yliopisto-  
kirjastoa, kaksi erikoiskirjastoa ja kaksi ammattikorkeakoulukirjastoa.  
Kokoelmakartan verkosto koostuu toimintaa koordinoivasta suunnit-  
telijasta, neuvoa antavasta ohjausryhmästä ja konsortioon kuuluvien  
kirjastojen nimeämistä yhdyshenkilöistä. Kokoelmakartta-konsortion  
tavoitteena on kehittää koordinoivasti kokoelmien kuvailua ja arvi-  
ointia jäsenkirjastoissa, saada aikaan näiden kirjastojen kokoelmien  
kuvailutiedot sisältävä tietokanta sekä kehittää kokoelmätietojen haet-  
tavuutta ja valtakunnallista käytettävyyttä (Kokoelmakartta-konsortio  
2008 c).

Suppeassa merkityksessä kokoelmakartta on konsortiokirjastojen  
kokoelmien kuvailutiedot sisältävä tietokanta, joka on käytettävissä

---

1. <http://www.varastokirjasto.fi/kokoelmakartta/>



Kansalliskirjaston ylläpitämän digitaalisten aineistojen *Doria*-palvelun<sup>2</sup> kautta. Pyrkimyksenä on, että konsortion jäsenkirjastot kuvailevat aineistotarjontansa, sekä painetut kokoelmat että verkkoaineiston kokoelmat, tietokantaan aiheenmukaisten kokoelmien kartaksi.

Kokoelmakartalla saatetaan tarkoittaa edelleen myös Kokoelmakartta-konsortion edeltäjää Suomen yliopistokirjastojen neuvoston vuosina 2003–2007 meneillään ollutta valtakunnallista hanketta *Yliopistokirjastojen kokoelmien tietokartta*, jonka juuret olivat *Yliopistokirjastojen verkoston strategiassa vuosiksi 2003–2007* (Suomen yliopistokirjastojen neuvosto 2002). Tässä strategiassa asetettiin yhdeksi yliopistokirjastojen yhteistyön painopistealueeksi aineistojen saataavuuden ja kattavuuden edistäminen. Ideana oli varmistaa verkostona, että parhaat mahdolliset tieteelliset kokoelmat ovat valtakunnallisesti käytettävissä. *Yliopistokirjastojen kokoelmakartta* -hankkeen<sup>3</sup>, joksi hankkeen nimi muutettiin 26.8.2005, tavoitteena oli edistää kirjastojen kokoelmien ja niiden vahvuusalueiden tunnettuutta ja sitä kautta lisätä kirjastojen välistä kokoelmayhteistyötä.

Kokoelmakartta yhdistetään usein myös erilaisiin Kokoelmakartta-konsortion tai sen edeltäjän Yliopistokirjastojen kokoelmakartta-hankkeen aikana kehitettyihin välineisiin, menetelmiin ja käytäntöihin tai laadittuihin ohjeistuksiin. Esimerkiksi kokoelmien määrällistä kartoitusta varten on tarjolla ohjeistusta *Kirjaston kokoelmien kvantitatiivinen kartoitus ja kuvailu 21.2.2005* (Suomen yliopistokirjastojen kokoelmakartta -hankkeen ohjausryhmä 2005). Kokoelmien ryhmittelemiseksi on laadittu *Yleisen suomalaisen asiasanaston*<sup>4</sup> alanmukaisiin ryhmiin perustuva *Kokoelmakartan aihealueuettelo: aihealueet* (Kokoelmakartta-konsortio 2008 a). Kokoelmien kuvailemiseen on käytettävissä *Kokoelmakartan kokoelmien kuvailuformaattia ohjeineen 30.12.2008* (Kokoelmakartta-konsortio 2008 b). Tämä formaatti perustuu kansainväliseen kokoelmien kuvailuformaattiin<sup>5</sup> ja se noudattaa

2. <https://oa.doria.fi/>

3. <http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/neuvosto/hankkeet/kokoelmakartta.html>

4. <http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/>

5. Dublin Core Collection Description Application Profile Summary. <http://www.ukoln.ac.uk/metadata/dcml/collection-ap-summary/>

kokoelmien kuvailujen standardiluonnosta<sup>6</sup>. Kokoelmien kuvailujen tallentamista puolestaan on ohjeistettu oppaassa *Tallennusopas DSpace-tallennuspalvelulle 04.7.2008* (Kokoelmakartta-konsortio 2008 e). Kokoelmien arviointia varten on kehitetty *Suomalainen Conspectus-sovellus* 30.12.2008 (Kokoelmakartta-konsortio 2008 d). Suomalainen Conspectus-sovellus sisältää kahdeksan kokoelmatasoa, joista kukin taso on määritelty suhteessa kokoelman sisältöön, tarkoitukseen ja käyttöihin.

Edellä kuvattujen lisäksi kokoelmakarttalla tarkoitetaan toisinaan myös laajassa merkityksessä kirjaston aiheenmukaisten kokoelmien analysointiprosessia kokonaisuudessaan, itse työtä ja lopputuloksena olevia kokoelmien kuvailuja. Tässä artikkelissa käytetään sanoja kokoelmakarttatyö ja kokoelma-analyysi toistensa synonyymeinä kuvaamaan sitä prosessia, joka toteutetaan kirjaston aiheenmukaisten kokoelmien kartoittamiseksi, arvioimiseksi ja kuvailemiseksi pdf-tiedostoiksi kirjaston sisäiseen käyttöön tai tietokannaksi Doria-palveluun julkiseen käyttöön.

Tässä artikkelissa kuvataan mitä Kokoelmakartta-konsortion ja sen edeltäjän Yliopistokirjastojen kokoelmakartta-hankkeen kehittämiä välineitä ja menetelmiä on hyödynnetty Tampereen yliopiston kirjastossa, millaisia tuloksia käytetyillä menetelmillä on saatu kirjaston aiheenmukaisista kokoelmista ja millaisin työprosessein tuloksiin on päästy. Lopuksi kerrotaan, miten kokoelmakarttatyö hyödyttää erityisesti Tampereen yliopiston kirjastoa.

## Tampereen yliopiston kirjaston kokoelmista

Tampereen yliopiston kirjastolla on kolme palveluyksikköä Tampereella. Pääkirjasto ja humanistis-kasvatustieteellinen osastokirjasto Humanika sijaitsevat yliopiston pääkampuksella, terveystieteiden osastokirjaston Tertio puolestaan Kaupin kampuksella. Humanikaan kuuluu lisäksi Hämeenlinnan yksikkö. Tampereen yliopiston ainelaitosten kirjastot eivät kuulu kirjaston organisaatioon.

6. Collection Description Specification (Z39.91-200X). <http://www.lib.helsinki.fi/kirjastoala/standardointi/NISO-Z39-91-DSFTU.pdf>

Tampereen yliopiston kirjaston kokoelmassa oli vuonna 2007 kirjoja 494 066 nidettä, painettuja kausijulkaisuja 7 925 nimekettä, sähkökirjoja 295 212 nimekettä ja verkkolehtiä 21 019 nimekettä (Tampereen yliopiston kirjasto 2008 a). Kirjastossa on myös useita erikoiskokoelmia ja käsikirjoitusarkisto. Tampereen yliopiston monitieteisyys heijastuu yliopiston kirjaston kokoelmiin. Kirjaston kokoelmien pääalat ovat yliopiston opetukselle ja tutkimukselle keskeiset tieteenalat informaatiotieteet, kauppa- ja hallintotieteet, yhteiskuntatieteet, humanistiset tieteet, kasvatustieteet ja terveystieteet. Pääkirjasto vastaa informaatiotieteiden, kauppa- ja hallintotieteiden sekä yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan opetus- ja tutkimusalojen tietoaaineistojen hankinnasta, humanistis-kasvatustieteellinen osastokirjasto humanistisen ja kasvatustieteellisen tiedekunnan tietoaaineistojen hankinnasta ja terveystieteiden osastokirjasto hoito-, lääke- ja terveystieteiden tietoaaineistojen hankinnasta (Tampereen yliopiston kirjasto 2004).

Tampereen yliopiston ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin (PSHP) välinen sopimus sairaalan asiakaskunnan tarvitsemien kirjastopalveluiden tuottamisesta (Siiskonen, Ahola & Toivonen 2008) vaikuttaa myös yliopiston kirjaston kokoelmien kehittämistarpeisiin. Lisäksi yliopistoallianssi, jossa Tampereen yliopisto on jäsenenä, ja siihen liittyvät suunnitelmat saattavat nekin vaikuttaa kirjaston kokoelmien kehittämiseen.

### Kokoelmakarttatyön käytäntöjä Tampereen yliopiston kirjastossa

Tampereen yliopiston kirjaston oma kokoelmakarttatyö käynnistyi syksyllä 2005, kun kirjaston johtoryhmä perusti tätä tarkoitusta varten työryhmän. Johtoryhmä valitsi työryhmään edustajat pääkirjaston hankintaosastosta, tietokantaosastosta ja hallintotiimistä sekä molemmista osastokirjastoista. Tällaisella kokoonpanolla varmistettiin sekä toimintokohtainen että paikallinen asiantuntemus. Työryhmä teki ja tekee edelleen kiinteästi yhteistyötä kirjaston mikrotuen kanssa.

Mikrotuki toteuttaa Tamcat-kirjastotietokantaan kohdistuvat tilastoajat monografiakokoelmia koskevien kvantitatiivisten tietojen selville saamiseksi.

Työryhmän toimeksiantona oli sopia aiheenmukaisten kokoelma-analyysien käytännön toteutuksesta kirjastossa. Työryhmä päätti keskuudessaan eri tieteenalojen kokoelmien kartoitusjärjestyksestä, kartoitusten tarkkuusasteesta sekä kokoelmien analysointiin käytettävistä menetelmistä. Työryhmän tuli myös huolehtia siitä, että kokoelma-analyysit ja myöhemmin kuvailut toteutetaan kansallisia suosituksia noudattaen.

Kokoelmakartta-työryhmä toimii edelleen kirjastossa, osa sen jäsenistä on kuitenkin ehtinyt vaihtua. Työryhmä on toiminut itseohjautuvasti, mutta ottanut kuitenkin työskentelyssään huomioon kansallisen kokoelmakartan tarpeet. Tampereen yliopiston kirjasto onkin osallistunut aktiivisesti erilaisiin Yliopistokirjastojen kokoelmakartta -hankkeen kokoelmia koskeviin pilottitutkimuksiin.

### *Kokoelma-analyysin lähtökohdat*

Kansallisesti kokoelmien kartoituksessa lähdettiin liikkeelle painetuista kokoelmista, myöhemmin kartoitusta laajennettiin verkkokokoelmiin. Aluksi painopiste oli aiheenmukaisten painettujen monografiakokoelmien kvantitatiivisessa analyysissä, kokoelmien kieli- ja ikäjakauman sekä painopistealojen selvittämisessä. Hieman myöhemmin huomio kiinnittyi myös näiden kokoelmien käyttöön, lainakertoihin ja tiettyä ajankohtana lainassa olevien määrään. Vähitellen analyysiä laajennettiin aikakauslehtiin ja sähköiseen aineistoon, sähkökirjoihin, tietokantoihin ja verkkolehtiin. Myös verkkolehtien käyttöä ryhdyttiin selvittämään laskemalla artikkelien tulostuskertoja tai latauskertoja. Ajan myötä monografiakokoelmien analysointiin suositeltiin käytettävän kvantitatiivisten menetelmien ohella kvalitatiivisia menetelmiä kuten hyllytarkastelua<sup>7</sup> (Bushing 2006).

Tampereen yliopiston kirjastossa pääkirjastossa ja humanistiskasvatustieteellisessä osastokirjastossa Humanikassa kirjat sijoitetaan

7. Huom! Hyllytarkastelu on epävirallinen suomennos Mary Bushingin käyttämästä termistä shelf-scanning.

hyllyyn alanmukaisesti noudattaen hyllyluokitusta, joka perustuu vuonna 2003 käytöstä poistettuun Tampereen yliopiston kirjaston omaan luokituskaavaan. Pääkirjaston hyllyluokitus on karkea, Humanikan hyllyluokitus on osastokirjaston tieteenaloilta suhteellisen tarkka. Kunkin tarkasteltavan tieteenalan monografiakokoelman määrälliseksi kartoittamiseksi piti laatia Tamcat-kirjastotietokantaan kohdistuva hyllyluokituksiin perustuva hakusuunnitelma. Aiheenmukaisten kokoelmien painopistealojen selvittämiseksi hakulauseisiin piti sisällyttää myös Yleisen suomalaisen asiasanaston termejä, joita käyttäen kirjat on sisällönkuvailtu 1990-luvun puolivälistä lähtien, sillä kirjojen sisältöä ei ole enää maaliskuun 2003 jälkeen kuvailtu Tampereen yliopiston kirjaston luokituskaavaa käyttäen.

Terveystieteiden osastokirjastossa Tertiassa puolestaan on käytössä *National Library of Medicine Classification* (NLM) -luokituskaava<sup>8</sup> sekä sisältö- että hyllyluokituksena ja *U.S. National Library of Medicine's Medical Subject Headings* (MeSH) -asiasanasto<sup>9</sup>. Tertian aiheenmukaisten kokoelmien kartoituksessa hakulauseet perustuivat NLM-hyllyluokitukseen ja kokoelmien painopistealojen selvittämiseen käytettiin NLM-luokituskaavan alaluokkia.

### *Kokoelmakarttatyön eteneminen*

Alkuvaiheessa oli vaikea ennustaa, kuinka aikaa vievää kirjaston kokoelmien määrällinen kartoitus on. Etukäteen ei ollut tietoa siitä, paljonko tarvitaan aikaa aiheenmukaisten kartoitussuunnitelmien laatimiseen, tilastoajojen tekemiseen kirjastotietokannasta, tulosten analysointiin ja varsinaiseen kokoelmien kuvailemiseen. Tästä syystä kokoelma-analyysit aloitettiin varovasti. Kirjaston kokoelmakarttatyöryhmä eteni tieteenala kerrallaan kokoelma-analyysistä toiseen, mikä on osoittautunut erittäin käytännölliseksi tavaksi toimia. Kun kirjastossa on haluttu noudattaa Yliopistokirjastojen kokoelmakartta-hankkeen ja sittemmin Kokoelmakartta-konsortion ohjausryhmän antamia suosituksia ja ohjeita, niin työryhmä on saattanut ohjeiden

8. <http://wwwcf.nlm.nih.gov/class/OutlineofNLMClassificationSchedule.html>

9. <http://www.nlm.nih.gov/mesh/meshhome.html>

muuttuessa tarkentaa kokoelma-analyysin toteutustaan aina seuraavaksi käsittelyyn otettavalla tieteenalalla.

Liikkeelle lähdettiin humanistis-kasvatustieteellisen osastokirjaston Humanikan vastuutieteenaloista. Pääkirjaston muutettua Linnan kesällä 2006 alettiin kartoittaa pääkirjaston tieteenalojen kokoelmia. Terveystieteiden osastokirjaston Tertian vuoro tuli vuonna 2008. Tieteenalojen kartoitusjärjestykseen vaikutti kansallisten, ohjausryhmän ilmaisemien, toiveiden lisäksi olennaisesti myös se, kuinka helposti kunkin tieteenalan kokoelma on kartoitettavissa kirjaston kokoelmista.

Tampereen yliopiston kirjastossa aiheenmukaiset kokoelma-analyysit on tehty ja tehdään edelleen pääasiassa virkатыönä. Näin on toimittu sekä pääkirjastossa että humanistis-kasvatustieteellisessä osastokirjastossa Humanikassa. Terveystieteiden osastokirjaston Tertian kokoelma-analyysit sen sijaan toteutettiin projektina (Siiskonen, Ahola & Toivonen 2008). Virkатыönä toteutettujen aiheenmukaisten kokoelma-analyysien tahti on ollut verkkainen eivätkä kokoelma-analyysit ole kilpailleet muiden ehkä kiireellisempien tehtävien kanssa, niinpä kirjaston mikrotuki on saattanut tehdä monografiakokoelmia ja niiden käyttöä koskevat tilastoajat Tamcat-kirjastotietokannasta muiden töiden lomassa.

Hitaasti etenevän kokoelmakarttatyön haasteena on prosessin kokonaisuus. Kirjastossa virkатыönä tehtävät kokoelma-analyysit voivat viedä vuosia, sen sijaan projektina toteutettavat kokoelma-analyysit kestänevät vain kuukausia. Projekti edellyttää kuitenkin yleensä lisäresursseja, mihin ei aina ole mahdollisuuksia. Jos kirjaston aiheenmukaisia kokoelmia koskevat tiedot kerätään hyvin pitkän ajan kuluessa, eri tieteenalojen kokoelma-analyysien tulosten yhteismitallisuutta heikentää sekä tiedonkeruun eriaikaisuus että mahdollisesti muuttuneet ohjeet. Jos kirjaston aiheenmukaiset kokoelmat kartoitetaan sen sijaan lyhyen ajan kuluessa, eri tieteenalojen kokoelma-analyysien tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia, sillä tiedot on kerätty samaan aikaan ja samoin kriteerein.

Verkkaisesti etenevällä kokoelmakarttatyöllä on kuitenkin yksi kiistaton etu. Kun kirjaston kokoelma-analyysit toteutetaan tieteenala

kerrallaan valmiiksi, välttään saamasta yhtä aikaa suuri määrä tuloksia analysoitavaksi ja kokoelmien kehittämistoimenpiteitä toteutettavaksi. Kartoitustulosten analysointi tuoreina on ideaalitilanne, johon pitää pyrkiä. Kokoelmien kehittäminen puolestaan sisältää väistämättä tarpeen karsia vanhentunutta, vähänkäytettyä tai epätieteellistä aineistoa, mikä puolestaan sitoo työvoimaa, siksi monen tieteenalan samanaikainen karsinta tuskin olisi mahdollista. Kokoelmien kehittäminen voi merkitä myös tarvetta kohdentaa hankintaa erikieliseen tai erimuotoiseen aineistoon tai aivan uusiin aloihin, mikä sekin sitoo työvoimaa. Lyhytkestoisessa projektissa kokoelmakarttatyön haasteeksi muodostuu tarvittavien kokoelmien kehittämistoimenpiteiden toteutus, kokoelmien kehittämisen ajoitus ja resursointi, erityisesti silloin kun on kartoitettu samanaikaisesti useita aiheenmukaisia kokoelmia.

Lyhytkestoisena projektina toteutettavan kokoelma-analyysin onnistuminen edellyttää lisätyövoiman lisäksi hyvää suunnittelua ja selkeää näkemystä tehtävästä työstä, prosessin etenemisestä ja työnjaosta. Nämä edellytykset täyttyivät terveystieteiden osastokirjaston Tertion projektissa, jonka aikana kolmen tieteenalan kokoelma-analyysit valmistuivat aikataulun mukaisesti. Projektin alkaessa kokoelmakarttatyötä oli tehty Tampereen yliopiston kirjastossa jo pitkään. Projektityöntekijä saattoi ryhtyä lähes ensitöikseen analysoimaan monografiakokoelmien kartoitustuloksia, sillä kartoitussuunnitelmat ja pääasiallisesti tilastoajojen tuloksetkin olivat jo käytettävissä, kun työntekijä aloitti. Työntekijällä oli mallina, Excel-taulukkoina, aiemmin analysoitujen tieteenalojen kokoelmien kartoitustulokset samoin kuin aiempien tieteenalojen kuvailut. Työntekijä saattoi myös tukeutua kirjaston kokoelmakartta-työryhmään, joka ohjasi ja neuvoi tarvittaessa.

### *Kokoelmatietojen dokumentointi ja tiedonvälitys*

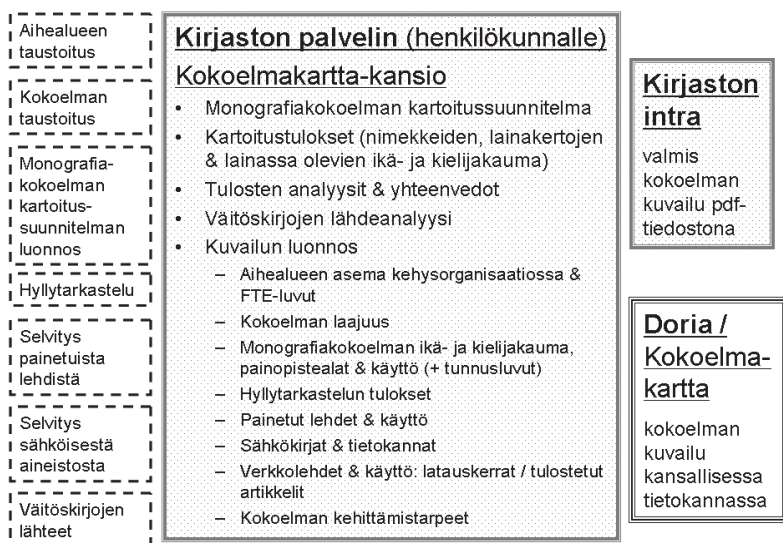
Kirjaston kokoelmakarttatyössä on tärkeää dokumentoida, välittää ja säilyttää kokoelmia koskevia tietoja. Edellä mainitun lisäksi kirjastossa ainakin yhden työntekijän on hyvä tietää ja tuntea kokonaisuus, koko prosessi, se, mitä on jo tehty ja mitä tehdään parhaillaan kokoel-

mien analysoimiseksi. Kokoelmakartta-työryhmän kokoonkutsujan tehtäväksi muodostui dokumentointi ja tiedonvälitys. Tämä sisälsi muun muassa kartoitussuunnitelmien tarkistamisen ja välityksen työryhmältä kirjaston mikrotukeen sekä kartoitustulosten välityksen kirjaston mikrotuesta työryhmälle. Keskitetyllä tiedonvälityksellä pyrittiin turvaamaan kartoitusten yhdenmukaisuus. Haluttiin myös varmistaa, että aiheenmukaisissa kokoelmien kartoituksissa suhtaudutaan samalla tavalla eri dokumenttityyppeihin ja eri dokumenttimuotoihin (Suomen yliopistokirjastojen kokoelmakartta -hankkeen ohjausryhmä 2005).

Kirjaston kokoelmakarttatyöryhmän jäsenten pääasiallinen viestintäväline oli pitkään sähköposti. Keväällä 2008 tiedonjakaminen helpottui ratkaisevasti, kun työryhmä sai kirjaston henkilökunnan käytössä olevalle palvelimelle oman Kokoelmakartta-kansion, johon jäsenillä on oikeus viedä tiedostoja ja jonka tiedostoja heillä on oikeus muokata. Myös kirjaston mikrotuki vie aiheenmukaisten kokoelmien kartoitustulokset suoraan kyseiseen kansioon, johon myös kartoitussuunnitelmat on tallennettu. Kokoelmien kuvailujen luonnokset voidaan nyt tehdä yhdessä siten, että kukin käy tallentamassa keräämänsä ja analysoimansa tiedot kyseisen tieteenalan kokoelmaa koskevaan Word-tiedostoon. Kaikilla kirjaston työntekijöillä on lisäksi luku-oikeus Kokoelmakartta-kansion tiedostoihin. (Ks. kuvio 1.)

Valmiit kokoelmien kuvailut viedään pdf-muodossa kirjaston intranetiin, jossa ne säilyvät ja josta on helppoa kerätä tarvittavat tiedot kuvailtaessa kokoelmia Kansalliskirjaston ylläpitämään digitaalisten aineistojen Doria-palveluun. Kokoelmien kuvailujen vieminen intranetiin on ollut järkevää, sillä tallentaminen Doria-palveluun on päästy aloittamaan vasta vuoden 2008 keväällä. Intranetiin tallennetaan myös yksityiskohtaisempia kokoelmatietoja kuten kokoelmien käyttötietoja kuin Doria-palveluun, jossa olevalle tallennuslustralle tiedot viedään Kokoelmakartta-konsortion kokoelmien kuvailuformaatin (Kokoelmakartta-konsortio 2008 b) mukaisesti. Intranetissa olevilla kokoelmien kuvailuilla on tärkeä merkitys kokoelmien hallinnan lisäämisessä kirjastossa, sillä ne jakavat kokoelmatietämystä kirjaston koko henkilökunnalle.





**Kuvio 1.** Aihealueen kokoelma-analyysin dokumentointi.

## Mitä Tampereen yliopiston kirjaston kokoelmista saatiin selville?

Tampereen yliopiston kirjastossa on tehty lokakuun 2008 loppuun mennessä kahdeksan kokoelma-analyysia, joista kolme on kohdistunut pääkirjaston vastuutieteenaloille, kaksi humanistis-kasvatustieteellisen osastokirjaston Humanikan tieteenaloille ja kolme terveystieteiden osastokirjaston Tertion tieteenaloille. Kansalliskirjaston ylläpitämään digitaalisten aineistojen Doria-palveluun on kuvailtu viisi kokoelmaa.

### *Kirjaston kokoelmien laajuus*

Kirjaston tieteenaloittaisissa kokoelma-analyyseissä eri dokumenttimuodot, painettu aineisto ja sähköinen aineisto, on kartoitettu erikseen. Painetusta aineistosta aikakauslehdet ja monografiat on myös

kartoitettu erikseen, vastaavasti sähköisestä aineistosta verkkolehdet, sähkökirjat ja tietokannat erikseen.

**Taulukko 1.** Aineiston laajuus nimekkeinä aineistomuodoittain ja tieteenaloittain.

LAAJUUS (nimekkeinä)	Kasvatus- tiede <sup>1</sup>	Yleinen kielitiede <sup>2</sup>	Psyko- logia	Lääke- tiede	Matema- tiikka	Tietojen- käsittely	Kansan- terveys- tiede	Hoito- tiede
	kirjasto (2007)	kirjasto (2008)	pääkirjasto (2008)	Tertio (2008)	pääkirjasto (2007)	pääkirjasto (2008)	Tertio (2008)	Tertio (2008)
painetut monografiat	31.553 (2006)	7.882 (2006)	7.186 (2007)	4.856	4.711	3.992 (2006)	970	790
sähkökirjat (arvio)	1.151	816	512	2500	346	5.457	459	54
painetut lehdet	178 (2008)	117	11	58	3 (2008)	6	8	8
verkkolehdet (arvio)	802	403	450	3200	470	300	400	230
tietokannat	2	8	7	41	1	6	36	33

<sup>1</sup>kaikki kirjaston yksiköt: <sup>2</sup>Humanika, Hämeenlinnan yksikkö & pääkirjasto

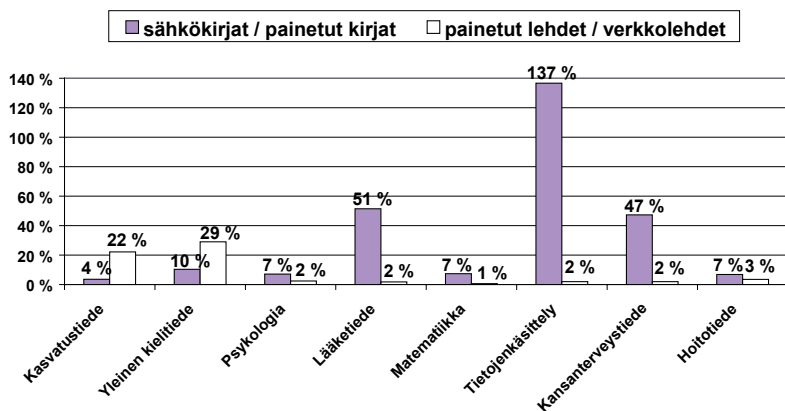
Taulukkoon 1 on koottu Tampereen yliopiston kirjastossa vuosina 2006–2008 kartoitettujen aiheenmukaisten kokoelmien laajuus aineistomuodoittain. Analysoitujen monografiakokoelmien koko vaihteli kasvatustieteen noin 31 600 nimekkeestä hoitotieteen 790 nimekkeeseen. Kokoelmat kartoitettiin eri ajankohtina ja osin eri tarkkuutta noudattaen, tämä vaikutti eroihin jonkin verran. Kasvatustieteen kokoelman kartoituksessa otettiin huomioon sekä pääkirjaston että osastokirjastojen kyseisen aihepiirin monografiakokoelmat, monografiasarjojen osat mukaan lukien. Myös yleisen kielitieteen monografiakokoelman kartoitus kohdistui koko kirjaston kokoelmiin terveystieteiden osastokirjaston Tertion kokoelmia lukuun ottamatta. Kaikissa myöhemmissä kokoelma-analyysissä kartoitus kohdistui vain joko pääkirjastoon tai osastokirjastoon sen mukaan missä aiheen pääkokoelma sijaitsee. Kartoitus kohdistui siis pääkirjaston tai osastokirjaston kyseisen tieteenalan käsikirjasto- ja yleiskokoelmaan, avo- ja varastokokoelma mukaan lukien. Pääsääntöisesti kartoituksen ulkopuolelle rajattiin kausijulkaisut, opinnäytteet, kurssikirjakokoelmat ja erikoiskokoelmat.

Sähkökirjojen määrä vaihteli tietojenkäsittelyn noin 5 500 nimekkeestä hoitotieteen vajaan 60 nimekkeeseen. Painettujen aikakauslehtien, voimassa olevien tilausten, määrä vaihteli kasvatustieteen 178 lehdestä matematiikan 3 lehteen. Verkkolehtien määrää ei pystytty selvittämään tarkasti, eniten verkkolehtiä näyttäisi olevan lääketieteessä (noin 3 200 nimekettä) ja vähiten hoitotieteessä (noin 230 nimekettä). Tietokantojen määrä on osittain määrittelykysymys, lasketaanko mukaan lehtitietokannat ja monitieteelliset tietokannat vai vain tietyn tieteenalan tietokannat ja viitetietokannat.

### *Sähköinen ja painettu aineisto kirjastossa*

Kirjaston kokoelmissa sähkökirjoja suhteessa painettuihin kirjoihin oli runsaasti tietojenkäsittelyssä (137 %), lääketieteessä (51 %) ja kansanterveystieteessä (47 %) (ks. kuvio 2). Näillä tieteenaloilla sähkökirjojen nimekkeitä oli noin puolet tai enemmän painettujen kirjojen nimekemäärästä. Sähkökirjoja suhteessa painettuihin kirjoihin oli vähän kasvatustieteessä (4 %), psykologiassa, matematiikassa ja hoitotieteessä (kaikissa 7 %) sekä yleisessä kielitieteessä (10 %).

Kirjaston kokoelmien tieteenaloittainen sähköistymisen trendi näkyi osittain myös painettujen lehtien ja verkkolehtien suhteessa. Niillä tieteenaloilla, joissa sähkökirjoja oli runsaasti suhteessa painettuihin kirjoihin, oli vähän painettuja lehtiä suhteessa verkkolehtiin. Tietojenkäsittely (2 %), lääketiede (2 %) ja kansanterveystiede (2 %) edustivat näitä aloja. Sellaisilla tieteenaloilla, joissa sähkökirjoja oli vähän suhteessa painettuihin kirjoihin, oli kohtalaisesti painettuja lehtiä suhteessa verkkolehtiin, näin siis kasvatustieteessä (22 %) ja yleisessä kielitieteessä (29 %). Poikkeuksen säännöstä muodostivat tieteenalat, joissa oli vähän sähkökirjoja suhteessa painettuihin kirjoihin ja sen lisäksi vähän painettuja lehtiä suhteessa verkkolehtiin. Tätä tyyppiä edustivat psykologia (2 %), matematiikka (1 %) ja hoitotiede (3 %). Viimeksi mainituille aloille oli tyypillistä aineiston sähköistymisen kohdistuminen aikakauslehtiin, ei kirjoihin. Kartoitusten eriaikaisuudesta huolimatta joidenkin tieteenalojen (tietojenkäsittelyn, lääketieteen ja kansanterveystieteen) kokoelmat ovat selkeästi sähköisempiä kuin toisten.



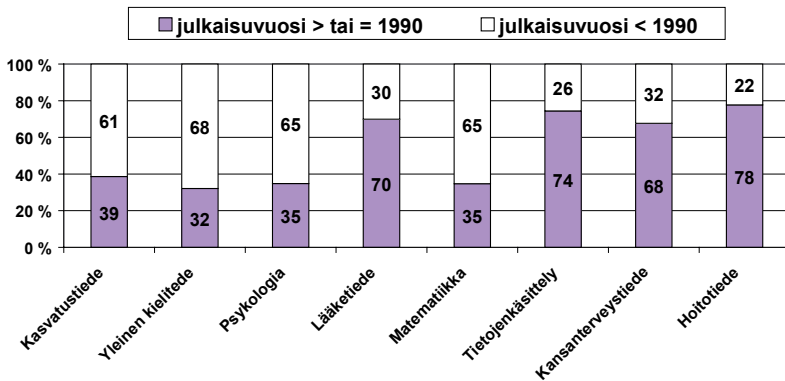
**Kuvio 2.** Sähköisen ja painetun aineiston nimekkeiden suhde (%) tieteenaloittain

Kirjaston sähköisestä aineistosta pyrittiin selvittämään myös verkkolehden käyttöä. Käytetyimpiä verkkolehtiä listattiinkin tieteenaloittain tulostettujen artikkelien perusteella. Yleistä kielitiedettä lukuun ottamatta jokaisen tarkasteltavan tieteenalan kymmenen käytetyintä verkkolehteä ja kunkin lehden tulostuskerrat selvitettiin. Tulostuskerrat vaihtelivat lääketieteen käytetyimmän lehden 4 981 tulostuskerrasta matematiikan käytetyimmän lehden 133 tulostuskertaan. Korkeat tulostuskerrat käytetyimmästä lehdestä saatiin yllättäen myös kasvatustieteestä (4 396 tulostuskertaa) ja psykologiasta (3 369 tulostuskertaa). Tietojenkäsittelyn käytetyimpään lehteen kohdistui vain 1 353 tulostuskertaa, kansanterveystieteen lehteen 829 tulostuskertaa ja hoitotieteen lehteen 778 tulostuskertaa. Saadut luvut eivät ole tarkkoja, sillä monet yksittäiset verkkolehdet löytyvät monesta tietokannasta. Tällöin lehtien käyttökerat kirjautuvat siihen tietokantaan, jonka kautta lehteä käytetään. Terveystieteiden osastokirjastossa Tertiossa selvitettiin myös käytetyimmät verkkolehdet sen perusteella, paljonko Nellin sfx-linkin kautta oli tullut yhteydenottoja (Siiskonen, Ahola & Toivonen 2008).

### Kirjaston monografiakokoelmien ikä

Kirjaston aiheenmukaisten monografiakokoelmien ikäjakauma selvitettiin vuosikymmenen tarkkuudella, 2000-luku ja 1990-luku myös viisivuotiskausittain. Vanhinta aineistoa tarkasteltiin ajallisesti laajoina kokonaisuuksina, 1900-luvun alkupuolella julkaistut yhtenä ryhmänä ja ennen vuotta 1900 ilmestyneet toisena ryhmänä.

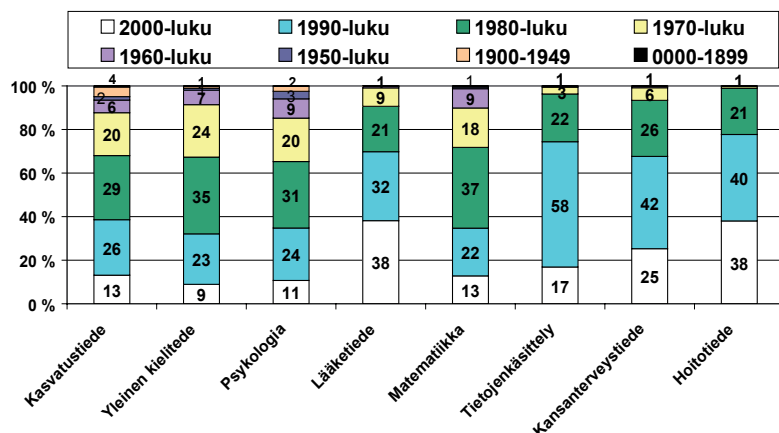
Kun monografiakokoelmaa tarkasteltiin iän mukaan kahtia jaetuna, ensimmäisenä ryhmänä vuonna 1990 tai sen jälkeen ilmestyneet ja toisena ryhmänä ennen vuotta 1990 ilmestyneet, niin kansanterveystieteessä, lääketieteessä, tietojenkäsittelyssä ja hoitotieteessä ensimmäiseen ryhmään kuului 68 %–78 % nimekkeistä (ks. kuvio 3). Kasvatustieteessä, psykologiassa, matematiikassa ja yleisessä kielitieteessä puolestaan toiseen ryhmään kuului 61 %–68 % nimekkeistä. Edellä mainittuihin lukuihin vaikuttaa moni käytännön seikka kuten kartoitusvuosi ja kokoelman karsintatilanne, mutta myös kyseessä olevan tieteenalan luonne.



**Kuvio 3.** Vuonna 1990 tai sen jälkeen ja ennen v. 1990 julkaistujen monografioiden osuudet (%) kokoelmasta tieteenaloittain.

Kirjaston aiheenmukaisten monografiakokoelmien ikäjakaumasta käy ilmi myös nimekkeiden julkaisuvuosikymmenen moodi eli millä vuosikymmenellä julkaistua aineistoa on eniten kokoelmassa (ks.

kuvio 4). Analysoiduista kokoelmista ainoastaan lääketieteen kokoelman julkaisuviikymmenen moodi oli 2000-luku eli lääketieteen kokoelma painottuu selkeästi uuteen aineistoon. Tietojenkäsittelyn, hoitotieteen ja kansanterveystieteen kokoelmien julkaisuviikymmenen moodi oli puolestaan 1990-luku eli kokoelmissa oli eniten aineistoa 1990-luvulta. Muiden kartoitettujen tieteenalojen, kasvatustieteen, yleisen kielitieteen, psykologian ja matematiikan, kokoelmien moodi oli 1980-luku.



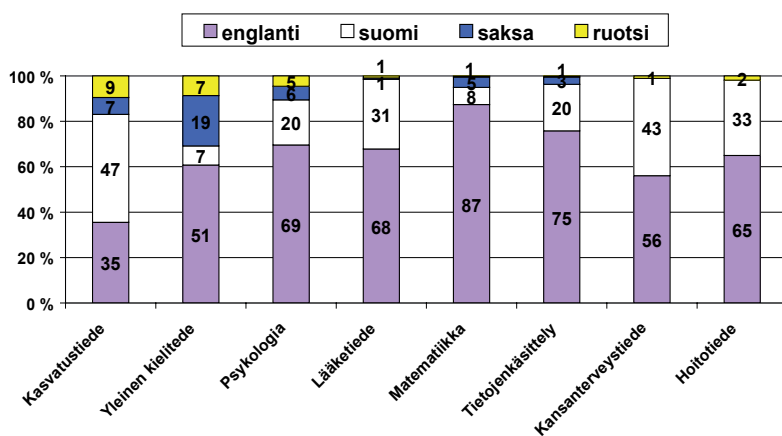
**Kuvio 4.** Monografioiden ikäjakauma (%) tieteenaloittain.

Kokoelman ikäjakaumasta havaittu moodi on suuntaa antava, sillä moodiin vaikuttaa luonnollisesti myös kartoitusvuosi. Jos kokoelma on kartoitettu vuonna 2006, 2000-luvulla julkaistua aineistoa ei ole ehditty hankkia niin runsaasti kuin jos kartoitus olisi toteutettu vuonna 2008. Aiheenmukaisten kokoelmien moodi muuttuu joissain tapauksissa, jos 1990-luku ja 2000-luku tarkastellaan viisivuotiskausittain.

### *Kirjaston monografiakokoelmien kieli*

Kirjastossa kartoitetusta kahdeksasta aiheenmukaisesta monografiakokoelmasta seitsemän pääkieli oli englanti (ks. kuvio 5). Pääkielenä

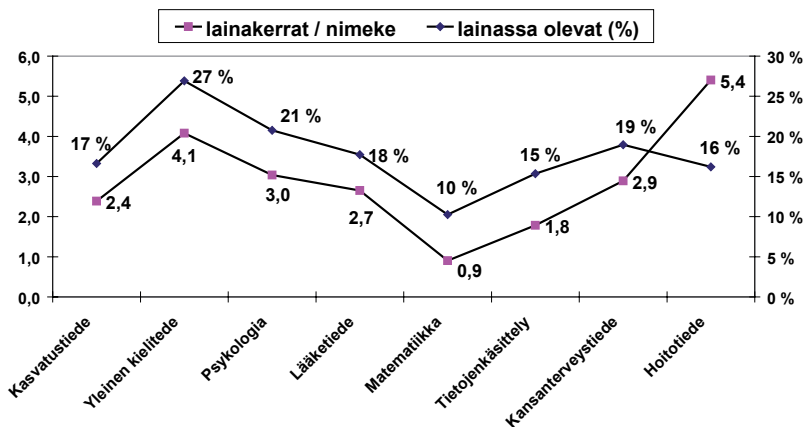
englannin kielen osuus kokoelman nimekkeistä vaihteli matematiikan 87 %:sta yleisen kielitieteen 51 %:iin. Kasvatustiede oli ainoa tieteenala, jossa suomenkielistä aineistoa oli enemmän (47 %) kuin englanninkielistä (35 %). Kokoelmien toiseksi yleisin kieli oli suomen kieli. Poikkeuksena oli yleinen kielitiede, jonka toiseksi yleisin kieli oli saksan kieli. Ruotsinkielisen aineiston suhteellinen osuus kokoelmissa oli yleistä kielitiedettä (19 %) lukuun ottamatta minimaalinen, alle 10 %:a.



**Kuvio 5.** Monografioiden pääkielet (%) tieteenaloittain.

## Kirjaston monografiakokoelmien käyttö

Kirjaston kartoitetuista aiheenmukaisista kokoelmista selvitettiin kirjastossa vuodesta 2001 alkaen käytössä olleen Voyager-kirjastojärjestelmän aikaiset lainakerrat ja tiettyinä päivinä lainassa olevat (ks. kuvio 6). Saadut tulokset eivät ole täysin vertailukelpoiset, sillä Tamcat-kirjastotietokantaan kohdistuvat tilastoajat tehtiin eri ajankohdina, jopa eri vuosina eri tieteenaloilla. Lainassa olevien suhteellinen osuus koko kokoelman nimekkeistä vaihteli matematiikan 10 %:sta



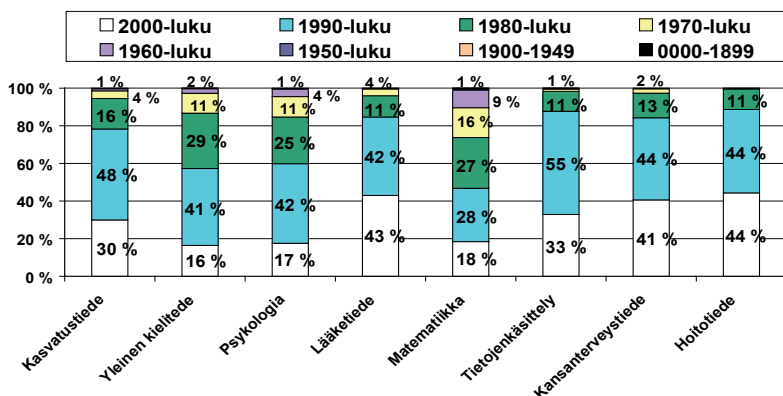
**Kuvio 6.** Lainakerrat/nimeke ja lainassa olevat (%) kaikista nimekkeistä tieteenaloittain.

yleisen kielitieteen 27 %:iin. Lainakerrat nimekettä kohden vaihtelivat matematiikan 0,9:stä hoitotieteen 5,4:ään. Hoitotieteen pienen, 790 nimekkeen, kokoelman kirjoja lainattiin runsaasti samoin kuin yleisen kielitieteen laajan, 7 882 nimekkeen, kokoelman kirjoja. Tulokset ovat kuitenkin vain suuntaa antavia. Lainakertalukuihin sisältyy yleiskokoelman kirjojen koko Voyager- kirjastojärjestelmän aikaiset lainakerrat. Yleiskokoelmassa voi olla myös kurssivaatimuksista poistettuja kirjoja, joiden kurssikirja-ajan lainakerrat sisältyvät lainakertalukuihin.

Enemmän informaatiota kokoelmista saadaan, jos selvitetään myös, mitä nimekkeitä on lainattu runsaasti ja mitä nimekkeitä ei ole lainattu lainkaan. Tällaista selvitystä ei kirjastossa ole tehty systemaattisesti, mutta matematiikan kokoelman lainatuimmat nimekkeet selvitettiin. Eniten lainakertoja (17) keräsivät kaksi lineaarialgebran kirjaa. Vähintään kymmenen lainakertaa keränneet muut teokset (21 nimekettä) käsittelivät muun muassa kryptografiaa, informaatioteoriaa, verkkoteoriaa, todennäköisyyslaskentaa, algebraa, lukuteoriaa, diskreettiä matematiikkaa, matemaattista tilastotiedettä, geometriaa, algoritmeja, peliteoriaa ja topologiaa. Pienen yllätyksen tuotti tieto siitä, että matematiikan avokokoelman nimekkeistä 61 %:a ei ollut lainattu kertaakaan Voyager-kirjastojärjestelmän aikana.



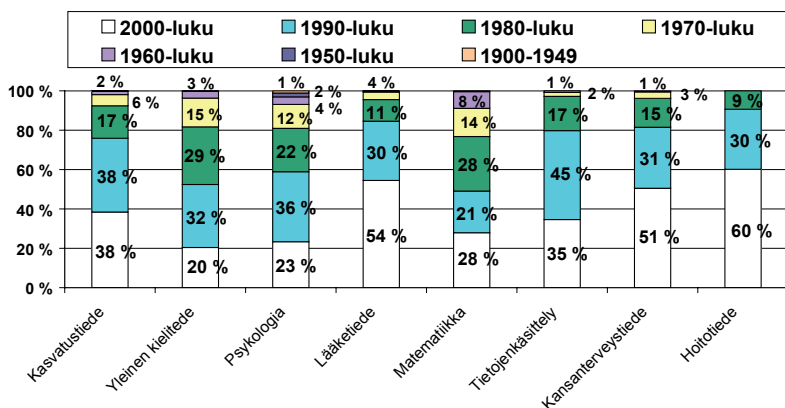
Kaikille kartoitetuille aiheenmukaisille monografiakokoelmille oli tyypillistä se, että lainakerroilla mitattuna uusinta, 2000-luvulla painettua, aineistoa oli lainattu suhteellisesti enemmän kuin mitä oli sen osuus kokoelmasta (ks. kuvio 7 & kuvio 4). Uuden, 2000-luvulla tai 1990-luvulla painetun, aineiston suhteellinen osuus lainakerroista verrattuna aineiston osuuteen kokoelmasta oli lähes kaksinkertainen kasvatustieteessä ja huomattavan suuri myös yleisessä kielitieteessä ja psykologiassa. Muilla tieteenaloilla ei ollut näin isoja eroja.



**Kuvio 7.** Monografiakokoelman lainakertojen ikäjakauma (%) tieteenaloittain.

Kaikille kartoitetuille aiheenmukaisille monografiakokoelmille oli ominaista myös se, että lainassa olevien osuuden perusteella uusinta, 2000-luvulla painettua, aineistoa oli lainassa suhteellisesti enemmän kuin mitä oli sen osuus kokoelmasta (ks. kuvio 8 & kuvio 4).

Vastaavasti kasvatustieteessä, yleisessä kielitieteessä ja psykologias-  
sa uuden, 2000-luvulla tai 1990-luvulla painetun, aineiston suhteelli-  
nen osuus lainassa olevista oli huomattavasti suurempi kuin sen osuus  
kokoelmasta. Muilla tieteenaloilla erot olivat taas pienempiä.



**Kuvio 8.** Monografiakokoelman lainassa olevien teosten ikäjakauma (%) tieteenaloittain.

### *Kirjaston monografiakokoelmien hyllytarkastelu*

Hyllytarkastelu on kvalitatiivinen menetelmä arvioida kirjaston kokoelmien laatua. Hyllytarkastelussa kirjastonhoitaja jalkautuu kokoelmien pariin, kirjajhyllyjen äärelle. Oletuksena hyllytarkastelussa on se, että uusimmat ja ehkä parhaimmat kirjat ovat lainassa, siksi tarkastelu kohdistuu paikalla olevien kirjojen sisältöön ja ulkoasuun. Huomiota kiinnitetään myös aineiston ajantasaisuuteen, jonka kriteerit ovat aivan erilaiset lääketieteessä kuin esimerkiksi matematiikassa. (Bushing 2006.)

Tampereen yliopiston kirjastossa hyllytarkastelua on tehty kasvatustiedettä lukuun ottamatta kaikilla muilla analysoiduilla tieteenaloilla. Hyllytarkastelusta saadun yleisvaikutelman perusteella tarkasteltavien kokoelmien katsottiin olevan tiedeyhteisölle kohdennettuja, populaaria aineistoa oli vähän. Vanhentuneita painoksia ja tarpeettomia kaksoiskappaleita oli vaihtelevasti eri tieteenaloilla, joissain tapauksissa dupletit olivat seurausta kokoelmien yhdistämisestä. Muutamissa kokoelmissa, kuten psykologiassa, näkyi kesken oleva karsinta. Kirjojen käytöstä kertova kunto vaihteli myös tieteenaloittain.

### *Tampereen yliopiston väitöskirjojen lähdeanalyysi*

Tampereen yliopiston kirjastossa on toteutettu kokoelmakarttatyön osana pienimuotoista Tampereen yliopiston väitöskirjojen lähdeanalyysiä. Kartoitetuista tieteenaloista psykologian, tietojenkäsittelyn ja matematiikan yhdestä kolmeen väitöskirjan lähteet on analysoitu noudattaen samoja tyypittelyjä ja luokitteluja kuin Turun kauppakorkeakoulun kirjasto-tietopalvelun ja Tampereen yliopiston kirjaston yhteistyönä tekemässä väitöskirjojen lähdeanalyysissä (Nygrén, Iivonen, Valtari & Heikkilä 2008).

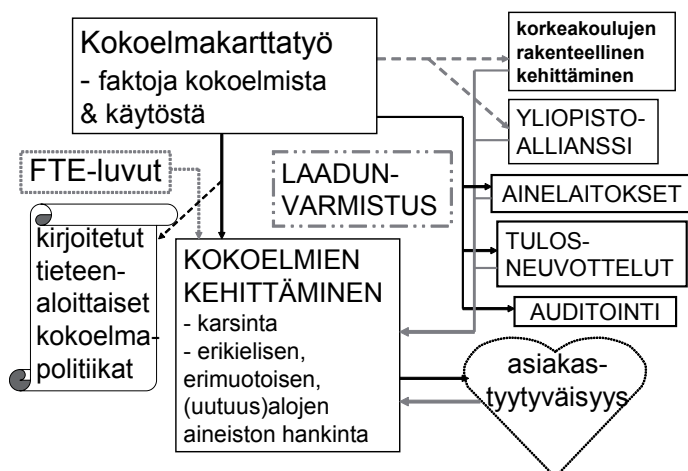
Psykologian yhden, tietojenkäsittelyn kahden ja matematiikan kolmen väitöskirjan lähdeanalyysi ei oikeuta yleistykseen, mutta jotain voi sanoa. Psykologian väitöskirjan, julkaisuvuosi 2004, lähteistä löytyi omasta kirjastosta sähköisenä 63 % ja painettuna 14 %. Tietojenkäsittelyn väitöskirjojen, julkaisuvuodet 2005 ja 2006, lähteistä sähköisesti saatavana kirjastossa oli 55 % ja painettuna 7 %. Matematiikan väitöskirjojen, julkaisuvuosi kaikissa 2006, lähteistä löytyi kirjastosta 34 % sähköisessä ja 24 % painetussa muodossa. Internetin kautta löytyi psykologian väitöskirjojen lähteistä 1 %, tietojenkäsittelyn 21 % ja matematiikan 12 %. Ei saatavilla kirjastossa (eikä Internetin kautta) oli 22 % psykologian, 17 % tietojenkäsittelyn ja 30 % matematiikan väitöskirjojen lähteistä.

### **Mitä Tampereen yliopiston kirjasto hyötyy kokoelmakarttatyöstä?**

Yliopistokirjastojen kokoelmakartta -hankkeen alkuperäisenä tavoitteena oli palvella sekä kirjastoja että suoraan asiakkaita. Hanke käynnistyi samoihin aikoihin kun oltiin rakentamassa yhteistä tietokantojen käyttöliittymää eli kansallista kirjastojen tiedonhakujärjestelmää *Nelli-portaalii*<sup>10</sup>, jonka yhteyteen toivottiin kokoelmakartta-tietokannan asettuvan kiinteästi. Ideoitiin jopa, että tutkija-asiakas voisi luoda itselleen oman kartan, jonka osat koostuisivat lisensoiduista verkkoaineistoista, vapaasta verkkoaineistosta, digitoidusta aineistosta ja perinteisistä kirjastojen kokoelmien kuvailuista (Palonen 2004,

10. <http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/nelli.html>

s. 7). Kun kokoelmatietojen haettavuus Nelli-portaalin kautta jäi toteutumatta, Yliopistokirjastojen kokoelmakartta -hankkeen painopiste siirtyi kirjastojen palvelemiseen, kirjastojen työvälineeksi. Kokoelmakartta nähdään nyt selkeästi kirjastojen välineenä toimia kirjaston asiakkaiden eduksi. (Ks. kuvio 9.)



**Kuvio 9.** Kokoelmakarttatyön hyötyjä kirjastolle.

Kokoelmakarttatyö tuottaa faktoja kirjaston aiheenmukaisista kokoelmista ja niiden käytöstä. Tällaisia faktoja ovat tietyn tieteenalan kokoelman laajuus, monografiakokoelman ikä, pääkielek ja painopistealat sekä kokoelmaan kohdistuneet lainakerrat ja lainassa olevien osuus. Myös painetun aineiston suhde sähköiseen aineistoon sekä verkkoaineiston latauskerrat ja/tai tulostuskerrat antavat tietoa kokoelmasta. Hyllytarkastelu puolestaan tuottaa laadullista tietoa kokoelmasta. Oman yliopiston tietyn tieteenalan väitöskirjojen lähdeanalyysi kertoo, kuinka hyvin kokoelma on onnistunut palvelemaan tutkijoiden tarpeita. Faktojen perusteella voidaan kehittää kokoelmia, tehdä karsintaa ja/tai kohdentaa hankintaa erikieliseen tai erimuotoiseen aineistoon

tai uutuusaloihin. Kokoelmista kerätyt faktat ovat myös hyvä lähtökohta keskustelun avaamiseksi, kun pyritään laajentamaan yhteistyötä kirjaston ja ainelaitosten välillä. Kokoelmia kehittämällä pyritään lisäämään asiakastytyväisyyttä, tarjoamaan yliopiston opetukselle ja tutkimukselle hyvät tieteenaloittaiset aineistot. Kokoelmakarttatyön sivutuotteena voi syntyä olemassa olevaa kokoelmapolitiikkaa tai kokoelmien kehittämisohjelmaa yksityiskohtaisemmat tieteenalakohtaiset kokoelmapolitiikat.

Kokoelma-analyyseistä saatua tietoa voidaan hyödyntää myös kirjastojen arvioinnissa ja kokoelmakarttatyö onkin yksi Tampereen yliopiston kirjaston laadunvarmistusta tukeva toimintatapa (Tampereen yliopiston kirjasto 2008 b). Kokoelmakarttatyön avulla tehdään näkyväksi kokoelmien nykytila ja kirjataan kehittämistoimenpiteet halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Kokoelma-analyysijä on jo ehditty hyödyntää kirjaston osalta Tampereen yliopiston auditoinnissa ja kirjaston tulosneuvotteluissa. Myös korkeakoulujen rakenteellisessa kehittämisessä ja erilaisissa yhteistyö- ja kumppanuushankkeissa kuten yliopistoallianssissa voidaan hyödyntää kokoelmakarttatyön avulla selville saatuja tietoja jäsenyliopistojen kirjastojen kokoelmaprofiileista.

Kokoelmakarttatyö jatkuu Tampereen yliopiston kirjastossa kahdella rintamalla. Kirjastossa mietitään kokoelma-analyysien tulosten perusteella havaittujen kokoelmien kehittämistarpeiden toteutusta. Toisaalta pohditaan seuraavaksi kartoitettavia tieteenaloja, sillä esimerkiksi pääkirjaston vastuutieteenaloissa riittää kartoitettavaa pitkäksi aikaa. Kokoelmakarttatyön tavoitteena kirjastossa voisi olla se, että kaikki Tampereen yliopiston opetukselle ja tutkimukselle, ehkä myös yhteiskunnalliselle tehtävälle, keskeiset tieteenalat saataisiin kartoitettua, analysoitua ja kuvailtua kirjaston kokoelma-asiantuntijoiden työuran aikana. Jos tämä ajoitus toteutuu, niin saavutetaan yksi alkuperäisen Yliopistokirjastojen kokoelmien tietokartta -hankkeen tavoite eli kokoelmatietämyksen siirto kirjastossa kokeneilta työntekijöiltä uusille, mikä merkitsee koko kirjaston tasolla kokoelmien hallinnan paranemista.

## Lähteet

- Bushing, M. 2006. Collection Mapping & Conspectus -esitelmä. Collection Mapping & Its Uses -seminaari 15.–17.8.2006, Helsinki. [Viitattu 12.1.2009]. [http://www.varastokirjasto.fi/kokoelmakartta/julkaisut/esitelmat/Mary\\_Bushing\\_Conspectus.pdf](http://www.varastokirjasto.fi/kokoelmakartta/julkaisut/esitelmat/Mary_Bushing_Conspectus.pdf)
- Kokoelmakartta-konsortio. 2008 a. Kokoelmakartan aihealueuuttelo: aihealueet 22.4.08. [Viitattu 12.1.2009]. <http://www.varastokirjasto.fi/kokoelmakartta/opasteet/Aihealueet.pdf>.
- Kokoelmakartta-konsortio. 2008 b. Kokoelmakartan kokoelmien kuvailuformaatti ohjeineen 30.12.2008. [Viitattu 12.1.2009]. <http://www.varastokirjasto.fi/kokoelmakartta/opasteet/formaatti.pdf>
- Kokoelmakartta-konsortio. 2008 c. Kokoelmakartta : tavoite. [Viitattu 12.1.2009]. <http://www.varastokirjasto.fi/kokoelmakartta/>
- Kokoelmakartta-konsortio. 2008 d. Suomalainen Conspectus -sovellus 30.12.2008. [Viitattu 12.1.2009]. <http://www.varastokirjasto.fi/kokoelmakartta/opasteet.htm>.
- Kokoelmakartta-konsortio. 2008 e. Tallennusopas DSpace-tallennusalueelle 04.7.2008. [Viitattu 12.1.2009]. [http://www.varastokirjasto.fi/kokoelmakartta/opasteet/tallennus\\_ohje040708.pdf](http://www.varastokirjasto.fi/kokoelmakartta/opasteet/tallennus_ohje040708.pdf).
- Nygrén, U., Iivonen, M., Valtari, A., & Heikkilä, T. 2008. Palveleeko kirjaston kokoelma väitöskirjatutkimusta: lähdeanalyysillä kokoelmat näkyväksi. *Signum* 41 (1), 5–17.
- Palonen, V. 2004. Tietokartta avaa kokoelmien sisällöt. *Signum* 37 (2), 4–10.
- Siiskonen, M., Ahola, M., & Toivonen, L. 2008. Kokoelmakarttahankkeen toteutus Tampereen yliopiston kirjaston terveystieteiden osastolla. *Signum* 41 (4), 21–26.
- Suomen yliopistokirjastojen kokoelmakartta -hankkeen ohjausryhmä. 2005. Kirjaston kokoelmien kvantitatiivinen kartoitus ja kuvailu 21.2.2005. [Viitattu 12.1.2009]. [http://www.varastokirjasto.fi/kokoelmakartta/opasteet/Kirjaston\\_kokoelmien\\_kvantitatiivinen\\_arviointi.pdf](http://www.varastokirjasto.fi/kokoelmakartta/opasteet/Kirjaston_kokoelmien_kvantitatiivinen_arviointi.pdf).
- Suomen yliopistokirjastojen neuvosto. 2002. Yliopistokirjastojen verkoston strategia vuosiksi 2003–2007. [Viitattu 12.1.2009]. [http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/neuvosto/strategia/aiemmatstrategiat/Files/liitetiedosto2/yliopistokirjastostrategia\\_2003-2007%5B1.pdf](http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/neuvosto/strategia/aiemmatstrategiat/Files/liitetiedosto2/yliopistokirjastostrategia_2003-2007%5B1.pdf).
- Tampereen yliopiston kirjasto. 2008 a. Kirjasto tänään. [Viitattu 12.1.2009]. <http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/tietoa/kirjastotanaan.php>

- Tampereen yliopiston kirjasto. 2004. Kokoelmien kehittämisohjelma 19.5.2004. [Viitattu 12.1.2009]. [http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/pdf/Kokoelmien\\_kehittamisohjelma.pdf](http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/pdf/Kokoelmien_kehittamisohjelma.pdf).
- Tampereen yliopiston kirjasto. 2008 b. Laatu, arviointi ja kehittäminen Tampereen yliopiston kirjastossa. [Viitattu 12.1.2009]. <http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/tietoa/laatu.php>.

Carol Tenopir & Donald W. King

## **ACADEMIC LIBRARY DECISION MAKING AND E-JOURNAL USE<sup>1</sup>**

### Introduction

The widespread availability of electronic journals through library collections is having an influence on reading patterns by academics. Research by Tenopir and King (2000, 2004, 2008; Tenopir, King, Edwards, & Wu, 2009) shows that university faculty now read more articles on average than in the past, subsequently spend less time on average per reading, read a higher percentage of older articles if they are available in electronic form, and rely more than ever on electronic journal articles from library collections.

Many of these changes are a result of the decisions made by academic library administrators. For example, the growth in the size and depth of electronic collections available at the desktop has helped academics access more articles more efficiently and, therefore, read more. Library purchasing of journal electronic back files leads to an increased use of older articles. Cancellation of printed journals means that faculty use more electronic journals from the library, while still relying on paper for personal subscriptions.

- 
1. <sup>\*</sup>Based in part on a presentation for the 2007 annual CONCERT meeting, November 14–15, 2007 and the article Tenopir, Carol and Donald W. King (2007). "Perceptions of Value and Value Beyond Perceptions: Measuring the Quality and Value of Journal Article Readings." *Serials* October/November 2007.



There are some deeper implications from the policies and decisions made by academic libraries that lead to changing reading patterns due to e-resources. For example, the outcomes of reading (including both implicit and explicit values to readers of the investment that libraries make in e-collections) and how e-resources increase or decrease interdisciplinary reading, both may have profound implications for scholarship.

Whether electronic journals serve to narrow or broaden scholarship is a hotly debated issue today. A study of citation patterns by Evans (2008) concludes that e-journals are narrowing science because authors are citing fewer unique articles from fewer journals. He concludes that this may be due to an increase in citation linking or searching and a decrease in browsing. Larivière, Gingras, and Archambault (2009), dispute Evans' findings and conclude that e-journals actually broaden citations. Kurtz et al. (2000, 2005) found a narrowing of citation patterns in the astrophysics literature, yet a paradoxical broadening of reading patterns by astrophysicists.

Whether there is a broadening or narrowing of citing patterns remains unresolved, but there is strong evidence that the availability of e-journals actually broadens reading. Surveys of academics over time show an increase in both the number of article readings on average and a broadening of the sources from which they read (Tenopir & King, 2004, 2008; Tenopir et al., 2009). Deep log analysis and many other techniques show extensive reading from e-journals (Rowlands, 2007; Nicholas & Huntington, 2006). Academics, however, do tend to cite what is easily available to them and there is a relationship between the library's e-collection holdings and what academic authors cite in their articles (Wilson & Tenopir, 2008).

This article provides an overview of how library electronic journals collections influence reading patterns of academic faculty and students, describes both implicit and explicit values of e-journals to academic readers, and examines deeper implications of e-journal collections, such as increases in interdisciplinary reading and reading from a broader range of sources.

## Changes in Library Collections and Reading Patterns

The library remains the most important source of journal articles for academics. In surveys of reading patterns<sup>2</sup> of academics in five U.S. universities in fall 2005, over half (52 %) of all reported readings by faculty members came from library-provided collections (King, Tenopir, Choemprayong, & Wu, 2009). The next largest source of faculty readings was from personal subscriptions (32.6 %), with only about 5 % from free web sites. The rest came from colleagues, preprints, and other sources (King et al., 2009). With an average of 271 annual readings per faculty members (or 240 if outliers are excluded) that means the library collection provides somewhere around 141 readings per year on average per faculty member.<sup>3</sup> Extrapolated upwards to a single university with an entire faculty of, for example, 1400 faculty members, this means that the library's journal collection provides access to 197,400 readings just for faculty members at that one university.

Add to that the many students and the number is much higher. This same university has approximately 6,000 post graduate students who, on average, report reading 248 articles per year (with outliers) for a total of about 1.5 million readings. At least 52.4 % of those were from library print (13.7 %) or electronic (38.7 %) collections, or approximately 780,000 readings. Undergraduates report reading on average only 90 article readings per year. If we assume the same percentage from the library, for 20,000 students that is another 972,000 readings from the library. Adding self-reported readings from faculty, graduate students, and undergraduate students together yields a grand total estimate of 1.95 million library-provided readings in this one typical university. It is likely an underestimate, as students rely even more on library collections than do faculty.

2. Reading is defined as going beyond the title and abstract and into the body of an article. A reading may be done with great care of the majority of an article or it can be merely skimming the text to read the main points of the article.
3. It is important to note that these results describe readings and not unique articles, since some articles are read multiple times by faculty and 20.3 % of the last readings were from an article that had been previously read. (King et al., 2009.)

Since 71.2 % of the library-provided readings by faculty are electronic, if we assume the same percentage for student readings, the survey data for this one university shows that the library electronic collection provides the university faculty and students with 1.39 million readings per year. Again, this is likely an underestimate, as students typically rely on the electronic journals collections for their readings even more than faculty.

Full-text article requests compiled from the e-journal usage reports supplied by publishers to the library validates this heavy use of e-collections by faculty and students. In this same library included in the surveys described above, for example, vendor reports from usage logs showed 1.48 million downloads in the academic year 2005–2006, a figure remarkably close to the self-reported data since some non-scholarly titles such as newspapers and magazines were included in those download figures. How many were by faculty and how many by students cannot be differentiated from the vendor reports.

The surveys also found that faculty readings from the library are most often from electronic sources (71.2 % of library-provided readings are from electronic sources), while readings from personal subscriptions are still most often from print subscriptions (87.4 %) (King et al., 2009).

The reliance on electronic journals has of course increased over time as evidenced by many studies (reported in Rowlands, 2007; Tenopir, 2003). In the Tenopir and King surveys of faculty in the U.S. and Australia from 2004–2005, enthusiastic comments from faculty members were common. Comments, such as those below, show that e-journals have changed the way faculty do their work in addition to providing a convenient means to get the articles they need to read.<sup>4</sup>

- ❑ “It is orders of magnitude easier now that we have access to electronic journals. This access has revolutionized the way we can do chemistry. Increased our productivity, and made reporting our results much smoother and easier.”

---

4. For full survey results and copies of the survey instruments go to <http://web.utk.edu/~tenopir/research>

- ❑ “The availability and accessibility of electronic journals make it easier to keep abreast of current issues and changes in our profession.”
- ❑ “It keeps me abreast of current topics and trends and sparks ideas that cause me to seek and interact with colleagues.”
- ❑ “Without electronic access this university will never be able to be competitive for research funding and be a real research institution.”
- ❑ “I am growing in understanding with regard to methodology and have gained more insight into my own research ideas. I use library databases, whereas before only read print journals.”
- ❑ “I rely tremendously on electronic journals since I do much of my writing and scholarly work from home on my computer. Also, I have severe arthritis and it can be difficult to get to the library to get journals (especially in bad weather).“
- ❑ “It’s changed a lot. I no longer subscribe to journals and get all of my information from the [University] library, either print or online versions. At one time I subscribed to about a dozen journals and supplemented this with print journals in the library.”

Faculty members must continue to read more to keep up with the growing scholarly literature. From an average of about 150 readings per year per faculty member (excluding humanities) in 1977, by 2005 faculty (excluding humanities) reported reading nearly twice that number--280 article readings per year on average. Over the same time, the number of readings obtained from library sources has significantly increased, from 25 % of all readings in 1977 to over 62 % in 2005 (Tenopir et al., 2009). Clearly the library’s role in providing convenient access to scholarly literature has steadily increased with the growth of e-collections over the past three decades.

Students value the e-journals provided through the library as well. In the surveys of Australian and US universities conducted in 2004–2005 both undergraduate and post-graduate students offered many insights into how e-journals have influenced their study and research patterns. These comments are typical of the ways that access from anywhere to the library's collection has both increased the use of the virtual library collection, while at the same time decreased the need to visit the physical library for readings:<sup>5</sup>

- ❑ “The electronic format has changed the use greatly. I greatly prefer materials to be electronically accessible and I keep articles on my computer either downloaded or scanned. I also keep notes from books on my computer in electronic format using EndNote software. Sometimes I fail to retrieve materials because they are not electronically accessible.”
- ❑ “I have done a lot more research through online databases and do a lot of reading on the computer instead of using print copies.”
- ❑ “I use more online info and remote access to search engines via the library page. It's great. I don't have to sit in the library to do research anymore. I can do it from a coffee shop or from home.
- ❑ “Holy smoke! I graduated in 1980 the first time. I love being able to access journals from home. Micro film was about as technical as it got.”
- ❑ “Please don't take away e-journals. They are soooo very helpful.”
- ❑ “Access to journals through the library site has been a tremendous time saving option. It is quick and user friendly. I love being able to do this from home because I live a good distance from campus.”

---

5. Student survey instruments and full reports for seven universities in Australia and the US are available at <http://web.utk.edu/~tenopir/research>

- ❑ “The electronic journal center has become the starting point for all of my scholarly material searches. Beforehand, search engines (yahoo, google, etc.) were the starting point for my searches.”
- ❑ “When I first started college in 1997, I had to go to the library and copy journal articles out of the actual publications, and they were hard to find and it said right on them not to copy them, but you needed to write your papers so you did it when no one was looking...Now ...you click on it and print it out. It also makes the writing process faster...if you are into a paper and you realize you need another resource or you think of another topic you want statistics about, all you have to do is look it up any time day or night on the computer and print it out.”
- ❑ “The accessibility of professional periodicals and journals through the online library at the university makes researching a specific topic easy. I may sit at home and peruse the multitude of research studies around the field of education.”
- ❑ “I am confident when I submit a paper, that I was able to convey intelligently the facts, plus be well rounded enough to reflect on the topic. The Internet, academic research sites, and online book lending have made this possible.”

Clearly, e-journals collections available remotely through the library's computing infrastructure, are highly valued by both faculty and students. Readers perceive the collections are convenient, save their time and energy, and have had profound influence on the way research and scholarship are now conducted.

## Outcomes and Value of E-Journal Collections

Much of the value and the changes in behavior described above have to do with the convenience of getting e-access to a wider range of journals

and articles than were ever available in print collections. Once an article is identified and obtained, the value of the library e-collection takes on an even deeper meaning as articles are read, understood and used. Articles are read for many purposes and the information contained in articles has great value to readers and many applications.

### *Definitions of Value and Quality*

Information has two main types of value to users: (1) *purchase value* (what one is willing to pay for information found in journals in money and/or time), and (2) *use value* (the favorable consequences derived from reading and using the information) (Machlup, 1979). Traditionally, faculty members and students rely on the library to make any direct monetary payments for journal access, but their time is a carefully guarded resource. Saving faculty and student time spent in finding relevant journal articles is a value that the academic library can provide through deep collections and desktop access to electronic journal collections.

*Use value* of article reading from the library's e-journal collection is not often measured by libraries, but is vitally important to faculty members and to improving the research, writing, teaching, and learning that are the products of their reading. Use value focuses on purposes and outcomes of reading from the resources provided by the library's collection and is an important justification of how the collection development decisions of a library and the library role in providing high quality materials has a positive and direct impact on the quality of work done by academics.

Quality is different from, yet related to, value. Quality is an attribute of information or journal articles that readers are willing to pay for (in time, if not in actual money) and which leads to favorable consequences of use. Quality of journal articles derives from many factors, including the scope and reputation of a journal in which articles are published. Quality of journals is enhanced by editorial processes including peer reviewing and editing and by the reputation of the editorial board and authors of articles (Tenopir & King, 2007;

Rowlands & Nicholas, 2006; Mabe & Amin, 2002). Through collection development and purchasing decisions, academic libraries provide access to resources of high quality. Offering high quality journal titles helps save the time of academics to find relevant information for their work, in addition to contributing to favorable outcomes of reading, thus providing high use value in several ways.

To understand the complete value of e-journal collections to academics, the units of analysis of value must be defined, including value of *what* and to *whom* and *why* value matters (Tenopir & King, 2007). Survey results by Tenopir and King (2000; 2004; 2007; King et al., 2009), and described here, focus on the value of reading individual articles to faculty member readers and, to a lesser degree, to student readers.

The perspective of the value to readers can be extrapolated upwards, for the academic library's value to the institution lies in how well it provides valuable resources and services to the academic staff and students. A focus on individual journal articles can also be extrapolated upwards to journal titles as a whole or categories of journals.

### *Methods for Capturing and Measuring Value*

Value can be measured in multiple ways, generally under the dual categories of explicit value and implicit value. *Explicit* value in this context is something that is readily identifiable as valuable by and for the readers. For example, in the surveys of university faculty and students, we explicitly ask respondents "for what purpose did you read the last scholarly article that you read" and "how valuable was it to you"? This uses a variation of the critical incident technique, which looks at details of the last article reading to shed light on patterns, purpose, and value of readings. The last article reading is assumed to be random in time and this technique therefore provides us with a random sample of readings. (For more details see Tenopir & King, 2000, Tenopir et al., 2009.)

Of over 1500 faculty responses from our 2004–2005 surveys in seven universities in Australia and the United States, about half of all



readings were for research, with the next biggest group for teaching.<sup>6</sup> On average, on a 3 point scale of value, readings were rated over 2 by faculty. Those readings for research or teaching were more likely to be rated highly.

In five U.S. universities, over 99 % of readings had explicit value related to the purpose of reading, most frequently inspiring new thinking or ideas (55.2 %), improving the results (44 %), and narrowing or broadening the focus of the work (26.7 %) (King et al., 2009).

Clearly, scholarly articles have many explicit values to readers, many of which are not routinely captured by academic library decision makers. The best way to gather these data is by interview or surveys, where the critical incident technique allows descriptions of the value of individual readings. Since every faculty member or student reads for many different purposes and from many different sources at different times, the critical incident of last article reading allows us to explore this multitude of purposes by focusing on specific readings. Another method to get the outcomes and value of readings is to trace “downstream” effects, or how the increase in the library’s e-journal collections has influenced the increase in authorship and grant proposal writing in the university. Cause and effect may be difficult to demonstrate without the use of surveys to allow authors to directly attribute their productivity to the library collection.

Explicit values can also be captured through stories or open ended comments such as those reproduced above. These can make compelling arguments, especially to funding agencies, by providing an easily understood personal dimension to how library’s e-journal collections are changing the way academic research is done and providing convenient access to a wide range of resources.

As described in Tenopir and King (2007), implicit values “are those values that are implied by answers to other questions, for example those relating to amount of use.” When articles from certain journals or library e-journal collections are downloaded frequently, amount of use implies value to the readers (Nicholas & Huntington, 2006). Of

---

6. Students report reading for different purposes than faculty, with nearly half of all student readings to help complete a course assignment or required reading in a course with another third for a thesis or dissertation.

course, “we don’t really know that, of course, all downloads may not have been read or they may have been read and dismissed as low quality or not valuable, but we equate higher amounts of use with higher value to readers because it is convenient” (Tenopir & King, 2007).

Libraries often rely on implicit measures such as downloads as recorded in usage log files or in reports from vendors because nowadays such measures are easy to collect or are almost automatically provided. Vendors that adhere to the now widespread COUNTER standard for reporting e-collection usage, for example, routinely send download reports to each library or consortia for distribution.<sup>7</sup>

Unlike most explicit measures, implicit measures derived from vendor reports or usage logs do not involve library users directly, “are easier to quantify, and are particularly valuable for measuring changes over time, such as increased use of e-journals. Showing the increase in overall downloads of articles is a powerful argument for the e-collection” (Tenopir & King, 2007).

Surveys of users can also include questions that provide implicit measures of the value of library collections. One of these is time spent reading. If users are willing to spend hours of their time reading scholarly articles, the act of reading can be assumed to have value for them. Faculty members show the value of scholarly articles to them by spending many hours reading. In our 2004–2005 surveys we found that faculty spend on average ~143–159 hours per year just reading, while medical faculty spend on average ~168 hours per year just reading (Tenopir & King, 2007).

Journal article reading clearly has many explicit and implicit values to readers and readers are depending on reading from library e-collections more than ever before. It is important to capture those values and to measure use and value to readers in multiple ways, including perceptions, expressions of value, and use that implies value in order to see the benefits that accrue from the library investment in e-resources.

---

7. Counting Online Usage of NeTworked Electronic Resources (COUNTER)  
<http://www.projectcounter.org>

## Changes in Scholarship

Electronic journal collections are allowing researchers to identify and read more articles. Does the convenience and depth of e-collections lead to more important differences in how scholarship is conducted? It is difficult to tell, but one thing we can hypothesize is that there may be more interdisciplinary reading due to availability of e-collections, both from the library and from free Internet search engines than from print or personal sources.

Looking at readings rather than citations clearly shows a broadening pattern. The number of sources on average from which a reader reads at least one article steadily increased in our surveys throughout the 1990s and early 2000s. Although reading remains highly skewed (many readings in a few journal titles), readers read at least one article from just 13 journal titles in 1977, from 18 journal titles in 1995, and up to 23 journal titles in 2003, and 33 titles by our 2005 surveys (Tenopir & King, 2008; Tenopir, 2008). Although citing patterns may be narrowing, as found by Evans (2008), reading patterns seem to be broadening. In addition, interdisciplinary readings are likely increasing and interdisciplinary readers are somewhat different from others.

In a 2007 nationwide survey of academics in Finland, respondents were asked to self-identify as low, medium or high interdisciplinary readers. Some significant differences in patterns of readers were statistically significant among these groupings (Tenopir, Wilson, Vakkari, Talja, & King, 2008). Highly interdisciplinary readers are slightly more likely to find e-articles by following citation links, value scientific monographs and conference proceedings more than others and textbooks less, and are more likely to be older than 36.

Individual readings in our U.S. surveys were coded as within discipline readings or interdisciplinary readings by comparing the subject discipline of the reader with the topic or journal of their last reading. For the most part there were few differences in the value or reading patterns associated with whether the reading was within or inter-discipline. Some differences are evident, however.

The results show that interdisciplinary reading is more likely in electronic format than within discipline reading (Table 1). This coincides with the idea that electronic journals increase interdisciplinary reading. In addition, the final form of reading is significantly more likely to be on screen for interdisciplinary readings, while within discipline readings are more likely to be in print or printed out (Table 2).

**Table 1.** Source of Last Intra- or Inter-Discipline Reading.

$\chi^2 = 7.484$ ,  $p = 0.024$

Discipline reading	Source of last article			Total
	Print	Electronic	Other	
intra-discipline	359 48.0%	388 51.9%	1 .1%	748 100.0%
inter-discipline	59 36.4%	103 63.6%	0 .0%	162 100.0%
Total	418 45.9%	491 54.0%	1 .1%	910 100.0%

**Table 2.** Form of Last Intra- or Inter-Discipline Article.

$\chi^2 = 14.476$ ,  $p = 0.013$

Discipline reading	Format of Last Article						Total
	Print article in a print journal	Photo-copy	Facsimile copy	Online computer screen	Previously downloaded and read on computer screen	Downloaded & printed on paper	
Intra-discipline	260 34.8%	60 8.0%	1 .1%	84 11.2%	32 4.3%	310 41.5%	747 100%
Inter-discipline	40 24.7%	10 6.2%	1 .6%	30 18.5%	12 7.4%	69 42.6%	162 100%
Column Total	300 33.0%	70 7.7%	2 .2%	114 12.5%	44 4.8%	379 41.7%	909 100%

Interdisciplinary readings are more likely to come from a library source and, not surprisingly, less likely to come from personal subscriptions (Table 3). This result is expected, since scholars are more likely to subscribe to journals in their own research field, but as the number of personal subscriptions has gone down steadily over the last three decades, it demonstrates the growing importance of library journal collections on interdisciplinary scholarship.

**Table 3.** Article Source for Intra- and Inter-Discipline Readings.  
 $\chi^2 = 7.367$ ,  $p = 0.025$

Discipline reading	Article source			Total
	Library Source	Personal Source	Others	
intra-discipline	375 50.1%	231 30.9%	142 19.0%	748 100.0%
inter-discipline	91 56.2%	33 20.4%	38 23.5%	162 100.0%
Total	466 51.2%	264 29.0%	180 19.8%	910 100.0%

When participants were asked if the source of their reading had not been available would they get the information from another source, a greater percentage of readers of interdisciplinary articles said they would not bother to get the article at all if it were not readily available from the first choice source (Table 4).

**Table 4.** Would Readers Get the Information if Original Source were Not Available.  
 $\chi^2 = 3.198$ ,  $p = 0.074$

Discipline reading	When original source were not available...		Total
	I would not bother getting the information	I would obtain the information from another source	
intra-discipline	126 16.9%	620 83.1%	746 100.0%
inter-discipline	37 22.8%	125 77.2%	162 100.0%
Total	163 18.0%	745 82.0%	908 100.0%

A majority of both inter-discipline and within discipline readings are done with great care or attention to main points, rather than to “just get the idea”. This shows that most of the readings our participants recall are relatively serious. However, interdisciplinary readings are slightly more likely to be read with greater care than within discipline readings. This might be because interdisciplinary readings need the reader to be more involved to understand it. However, and in seeming contradiction to the care of reading, average time spent on a within discipline reading is slightly longer than the average time spent on an interdisciplinary reading.

Within discipline reading is significantly more likely to come from browsing than searching, while interdisciplinary reading is more likely to come from searching and other ways (such as citation linking) than browsing. Using citation linking to find interdisciplinary articles is likely to increase, as respondents indicated they are more likely to cite an interdisciplinary reading than a within discipline reading.

## Conclusions

Library journal collections clearly provide both explicit and implicit values for readers and provide access to a widening range of journals

and articles that facilitates interdisciplinary reading. Readers report an increase in reading, mostly due to library e-journal collections, and usage reports support that conclusion. Readers in surveys report many valuable outcomes from these readings and value can also be implied by the continued dedication of their time to reading scholarly literature. Both faculty and students read for many reasons and they report that as a result of these readings, the outcome of the purpose of reading is improved.

E-journal collections have also provided a way for readers to locate more interdisciplinary articles, which they are reading and citing in their work. In this way library e-journal collections are assisting with the changing nature of scholarship and are allowing researchers to find materials they would not have otherwise found.

Continued demonstration of the value of library journal collections should include multiple methods of both explicit and implicit values and outcomes of readings. Knowing how journal readings from library e-collections are used in scholars' ongoing research, teaching, and writing will show the contribution of the library collection that goes deeper than just the number of downloads or readings.

## References

- Evans, J. A. (2008). Electronic publication and the narrowing of science and scholarship. *Science*, 321(5887), 395–399.
- King, D. W., Tenopir, C., Choemprayong, S., & Wu, L. (2009). Scholarly journal information-seeking and reading patterns of faculty at five U.S. universities. *Learned Publishing*, 22(1), 95–113.
- Kurtz, M. J., Eichhorn, G., Accomazzi, A., Grant, C. S., Demieitner, M., Henneken, E. A., & Murray, S.S. (2005). The effect of use and access on citations. *Information Processing & Management*, 41(6), 1395–1402.
- Kurtz, M. J., Eichhorn, G., Accomazzi, A., Grant, C. S., Murray, S. S., & Watson, J. M. (2000). The NASA astrophysics data system: overview. *Astronomy and Astrophysics Supplement*, 143, 41–59.
- Larivière, V., Gingras, Y., & Archambault, E. (2009). The decline in the concentration of citations, 1900–2007. *Journal of the American Society for Information Science & Technology (JASIST)*, 60(3).
- Mabe, M., & Amin, M. (2002). 'Dr. Jekyll and Mr. Hyde': Author-reader asymmetries in scholarly publishing. *Aslib Proceedings*, 54(3), 149–157.
- Machlup, F. (1979). Uses, value, and benefits of knowledge. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 14(4), 448–466.
- Nicholas, D., & Huntington, P. (2006). Digital journals: Are they really used? *Interlending and Document Supply*, 34(2), 74–77.
- Rowlands, I. (2007). Electronic journals and user behavior: A review of recent research. *Library and Information Science Research*, 29(3), 369–396. Retrieved January 7, 2009, from <http://dx.doi.org/10.1016/j.lisr.2007.03.005>.
- Rowlands, I., & Nicholas, D. (2006). The changing scholarly communication landscape: An international survey of senior researchers. *Learned Publishing*, 19(1), 31–55.
- Tenopir, C. (2003). *Use and users of electronic library resources: An overview and analysis of recent research studies*. Washington, D.C.: Council on Library and Information Resources.
- Tenopir, C. (2007, November). *Digging deeper into e-journal use: Outcomes, value, and interdisciplinary reading*. Paper presented at the 2007 CONCERT Conference, Taipei, Taiwan.
- Tenopir, C. (2008). Are electronic journals good for science? *Library Journal*, 133(18). Retrieved January 7, 2009, from <http://www.libraryjournal.com>.



- Tenopir, C., & King, D. W. (2000). *Towards electronic journals : Realities for scientists, librarians, and publishers*. Washington, DC: Special Libraries Association.
- Tenopir, C., & King, D. W. (2004). *Communications patterns of engineers*. New York: IEEE/Wiley InterScience.
- Tenopir, C., & King, D. W. (2007). Perceptions of value and value beyond perceptions: Measuring the quality and value of journal article readings. *Serials*, 20(3), 199–207.
- Tenopir, C., & King, D. W. (2008). Do e-journals narrow or broaden science? Some additional evidence from studies of reading patterns. *D-Lib*, 14(11/12). Retrieved January 7, 2009, from <http://www.dlib.org>.
- Tenopir, C., King, D. W., Edwards, S., & Wu, L. (2009). Electronic journals and changes in scholarly article seeking and reading patterns. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*.
- Tenopir, C., Wilson, C., Vakkari, P., Talja, S., & King, D. W. (2008, August). *Scholarly e-reading patterns in Australia, Finland, and the United States: A cross country comparison*. Paper presented at the 74<sup>th</sup> IFLA General Conference and Council, Quebec.
- Wilson, C., & Tenopir, C. (2008). Local citation analysis, publishing, and reading patterns: Using multiple methods to evaluate faculty use of an academic library's research collection. *Journal of the American Society for Information Science and Technology (JASIST)*, 59(9), 1393–1408.

Päivi Kytömäki

**YLIOPISTOKIRJASTOJEN PALVELUJEN VAIKUTTAVUUS:  
JAPANILAIS-SUOMALAINEN TUTKIMUS KIRJASTOPALVELUJEN  
KÄYTTÖTAPOJEN VAIKUTUKSESTA OPPIMISEEN**

Johdanto

Yliopistot kilpailevat globaalisti koulutuksensa ja tutkimuksensa laadusta. Suomessa on arvioitu ja pohdittu 2000-luvulla runsaasti myös sitä, miten yliopisto täyttää tehokkaasti kolmannen tehtävänsä eli yhteiskunnallisen palvelutehtävän, mikä liittyy yliopistojen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Yliopistot ovat määritelleet näitä vaikutuksia usein strategioistaan käsin. Yliopistokirjastot ovat perinteisesti tutkineet erilaisin menetelmin palvelujensa laatua. Yliopistojen mallin innoittamana kiinnostus on kohdentunut myös kirjastopalvelujen vaikutuksiin käyttäjilleen. Erityisen kiinnostavaa kirjastoille on niiden panos yliopistojen tavoitteiden saavuttamiseen ja sitä kautta yliopistojen vaikuttavuuteen. Kiinnostusta kirjastopalvelujen käytön vaikutuksien mittaamiseen on lisännyt myös yhä voimakkaampi kilpailu resursseista ja siitä seuraava olemassaolon oikeutuksen osoitustarve.

Vaikuttavuudella ja vaikutuksilla (outcomes) tarkoitetaan yleensä niitä hyötyjä ja muutoksia, joita kirjaston käyttö aiheuttaa käyttäjissä ja sitä, kuinka kirjaston käyttäjät kokevat kirjaston ja sen palvelut omassa työskentely- ja tavoitekontekstissaan. Varsinaiset tuotokset kuten käyntien tai lainojen määrät eivät vielä itsessään ole vaikutuksia tai hyötyjä. Vaikuttavuutta tai vaikutuksia saadaan selville ”mikä muuttui” -kysymyksellä tietyn palvelun käytön jälkeen.

Yliopistokirjaston käyttö on osa opiskelua. Vaikuttavuuden tutkimisessa erityisen kiinnostavaksi on arvioitu se, miten kirjastopalvelut vaikuttavat yliopiston ydintoimintoihin kuten oppimiseen, opetukseen ja tutkimukseen. Yleisesti hyväksytty käsitys on, että kirjaston käyttö hyödyttää opiskelijaa hänen opiskelutavoitteittensa saavuttamisessa, mutta sen osoittaminen on ollut vaikeaa.

Vuonna 2003 tehdyssä tutkimuksessaan Toda ja Nagata (2007) löysivät positiivisen korrelaation kirjaston käytöllä ja siitä saatavilla hyödyillä. Heidän hypoteesinsa oli, että kirjaston käytön ja kirjaston käytöstä saadun hyödyn välillä on positiivinen korrelaatio. Lisäksi he olettivat, että kirjaston käytöstä saadun hyödyn ja oppimistulosten välillä on positiivinen korrelaatio eli kirjaston osuudella oppimistuloksiin on tietty merkitys. Tutkijat totesivat, että kirjaston käyttö, kirjaston käytön tulokset ja oppimistulokset ovat yhteydessä toisiinsa, ja että kirjasto edistää tätä yhteyttä. Kuitenkaan ei tiedetty, miten ja missä laajuudessa kirjasto vaikuttaa oppimiseen.

Tässä artikkelissa esiteltävän tutkimuksen lähtökohtana oli edellä esitetty tutkimustulos. Tuloksen mukaan kirjaston käyttö, käytön seuraukset ja oppimistulokset (vaikutukset oppimiseen ja osaamiseen, learning outcomes) liittyvät toisiinsa ja kirjasto edistää tätä yhteyttä. Koska opiskelijoiden kirjastonkäyttötavoissa ei ole yhdenmukaisuutta, tässä artikkelissa tarkastellun tutkimuksen tarkoitus oli ymmärtää opiskelijoiden kirjaston käyttöä ja selvittää, mitä oppimistuloksia he saavuttavat erilaisilla kirjastonkäyttötavoilla. Tutkimuksella haluttiin osoittaa tarkemmin, miten ja missä laajuudessa kirjaston käytön hyödyt ja oppimistulokset korreloivat.

Tutkimuksessa käytetty malli johdettiin Bettmanin (1979) mallista. Mallin mukaan kirjaston käytön konteksti muodostuu käyttäjän motiiveista, käyttäjän kirjastonkäyttötäidoista ja muista asiaan liittyvistä tekijöistä. Nämä tekijät ohjaavat käyttäjän tiettyyn kirjastonkäyttötapaan, joita voidaan tutkimuksen avulla tyypitellä. Käyttötavat puolestaan vaikuttavat siihen, millaisia vaikutuksia käytöllä on käyttäjälleen. Malli on esitelty kuviossa 1.



**Kuvio 1.** Kirjaston käyttökonteksti.

Esitutkimuksien pohjalta ryhmiteltiin eri kirjastonkäyttötapoja ja käytöstä saatavia hyötyjä. Tämän jälkeen selvitettiin näiden keskinäisen suhteen merkittävyyttä. Seuraavaksi tässä artikkelissa tarkastellaan joi-takin aiempia vaikuttavuuteen liittyviä tutkimustuloksia. Sen jälkeen esitetään raportoidun tutkimuksen tutkimusmenetelmät sekä kolmesta yliopistosta saadut tulokset, jotka kuvaavat kirjastonkäyttötapojen ja oppimistulosten välisiä korrelaatioita.

### Aikaisempia tutkimustuloksia

Whitmairen (2002) tutkimukset osoittivat, ettei kirjaston resurssien ja palveluiden määrällä sinällään ole vaikutusta perusopiskelijoiden kirjaston käytön eikä kriittisen ajattelun taidon lisääntymiseen. Durrance ja Fischer (2005) osoittivat tutkimuksessaan kontekstuaalisen lähestymisen kirjaston vaikutuksiin (library outcomes). He määritte-livät käyttäjään liittyviä kontekstuaalisia elementtejä kuten käyttäjien tarpeet, asenteet ja mielipiteet, havainnot jne. Durrance ja Fischer (2005) eivät kuitenkaan selvittäneet sitä, miksi ja miten nämä ele-mentit vaikuttavat käyttäjän aktiivisuuteen.

Nagata tutkijakollegoineen (Nagata et al. 2007) oli kiinnostu-nut Bettmanin mallista, jonka mukaan kuluttajalla on tietty tavoite.

Saavuttaakseen tavoitteen kuluttaja käyttää muistivarastoaan arvioidakseen ja syntetisoidakseen informaatiota ja sen mukaisesti valitsee tietyn käyttäytymisen. Näin kuluttaja saa aistiensa kautta ulkoista informaatiota, jota hän yrittää ymmärtää. Samalla hän yhdistelee sitä pitkäaikaismuistiinsa arvioiden, määritellen ja yhdistellen uudelleen. Lopulta hän liittää sen käyttäytymiseensä (Bettman 1979). Nagata tutkijakollegoineen (2007) johti omista aiemmasta tutkimuksestaan ja Bettmanin mallista tämän tutkimuksen kirjaston käyttökontekstimallin, joka on esitetty kuviossa 1.

## Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta johti professori Haruki Nagata Tsukuban yliopiston The Research Center for Knowledge Community -yksiköstä Japanista. Toisena tutkijana toimi Akira Toda Bunkyon yliopiston Shonan kirjastosta. Tutkimuksen eri vaiheisiin osallistui kolme japanilaista yliopistokirjaston pääkirjastoa, Mien yliopisto (esitutkimusvaihe), Keion yliopisto ja Nagoyan yliopisto sekä Oulun yliopiston kirjasto (Nagata et al. 2007). Oulun yliopiston kirjasto oli 2000-luvun alussa mukana professori Nagatan palvelulaatututkimuksessa. Aikaisempi yhteistyö johti siis myös tässä artikkelissa kuvattuun yhteistyöhankkeeseen (Nagata et al. 2007). Nagata (2004) kuvasti yhteistyötä seuraavasti: ”Nagoya University is a mainstream university in Japan and Oulu University is a site where quite standard results were acquired when two of the authors conducted a library service quality surveys in the past.”

Professori Nagata vieraili Oulussa tutkimushankkeen takia joidakin kertoja. Tämän artikkelin kirjoittaja osallistui esitutkimuksen ja varsinaisen tutkimuksen suunnitteluun, kyselyiden valmisteluun, tulosten arviointiin ja vastasi haastattelujen ja kyselyn suorittamisesta Oulun yliopistossa. Nagata ja Toda tekivät faktorianalyysit ja niiden tulkinnan.

### *Esitutkimus*

Tutkimuksen esitutkimuksina olivat vuosina 2004–2005 tehdyt vasta aloittaneiden ja pitemmälle ehtineiden opiskelijoiden ryhmähaastattelut (Focus Group Interview, FGI). Oulun yliopiston kirjastosta mukana oli 2 ryhmää ja Japanista 4 ryhmää (Mien yliopisto ja Keion yliopisto). Haastatteluista ensimmäinen tehtiin Mien yliopistossa joulukuussa 2004 tavoitteena ymmärtää opiskelijoiden kirjaston käyttöä. Keion yliopiston haastatteluissa alkusyksyllä 2005 nousi esille uusia seikkoja, joita haluttiin testata edelleen. Tämän seurauksena haastattelut laajennettiin Oulun yliopistoon joulukuussa 2005 ja varsinaisen tutkimuksen osalta myös Nagoyan yliopistoon kesäkuussa 2006.

Ryhmähaastattelujen pohjalta tutkimusryhmä teki skenaarioita kirjaston käytöstä ja etsi aineistosta tietoa siitä, mihin tarkoitukseen kirjastoa käytetään ja mitä kirjastolta odotetaan. Tarkasteltiin käyttömääriä, käyttötapoja, odotuksia, opiskelutilanteita, kokemuksia, vaikutusta oppimiseen, mistä etsitään ensimmäisenä tietoa, mikä on paras paikka opiskella jne. Tulokset osoittivat, että opiskelijat käyttivät kirjastoa hyvin eri tarkoituksiin. Jotkut pitivät kirjastoa välttämättömän tarpeellisena opinnoilleen, kun taas toisille kirjasto oli lähinnä sosiaalinen kohtaamispaikka.

### *Aineiston keruu*

Varsinainen kysely tehtiin Keion yliopistossa Sonan Fujisawa -kampuksella syyskuussa 2005, Oulun yliopistossa helmikuussa 2006 ja Nagoyan yliopistossa kesäkuussa 2006. Kysely toteutettiin Oulussa sekä verkko- että paperikyselynä, jolloin kyselylomakkeita oli kirjastoyksiköiden lainaustiskeillä jne. Oulun yliopistossa vastauksia saatiin 320. Muissa yliopistoissa kyselyt olivat paperikyselyjä. Keion yliopistossa vastauksia saatiin 450 (vastausprosentti 20 %) ja Nagoyan yliopistossa 489 (21,6 %). Oulun yliopistossa ei vastausprosenttia voi laskea kyselyn jakotavasta johtuen.

## Tutkimuskysymykset ja -hypoteesit

Oletuksena oli, että opiskelijat käyttävät kirjastoa eri tarkoituksiin, jolloin he myös saavuttavat erilaisilla kirjastonkäyttötavoilla erilaisia oppimisvaikutuksia. Tutkimuksella haluttiin osoittaa se, miten ja missä laajuudessa kirjaston käyttötavat ja oppimistulokset korreloivat keskenään.

Kysely koostui kuudesta kysymyskokonaisuudesta: (1) vastaajien taustatiedot, (2) kirjaston käytön tiheys, (3) osallistuminen kirjaston käytön/tiedonhankinnan opetukseen, (4) kirjaston käytön motivaatiot, (5) kirjaston käytön tyypit ja tavat sekä 6) kirjaston käytön vaikutukset. (Ks. liite 1.)

Esiselvityksen tulosten mukaisesti kysyttiin opiskelijan kirjaston käytön *tarkoitusta* seuraavien vaihtoehtojen avulla (asteikko: 5 hyvin paljon – 1 hyvin vähän): (1) opiskelu (seminariesitelmän tms. kirjoittaminen, tenttiin luku jne.), (2) monipuolisen tiedon ja yleisivistyksen hankkiminen, (3) mielenkiintoisten kirjojen lukeminen, (4) virkistäytyminen tai ajanvietto, (5) luentojen välisen/jälkeisen ajan hyödyllinen käyttö, (6) minua on neuvottu tulemaan kirjastoon (esim. ryhmätöitä tai erityisten aineistojen käyttöä varten) ja (7) muut käyttötarkoitukset (erittele).

Kirjaston käytön *syitä, motiiveja* kysyttiin kysymyksellä ”Kuinka usein käytät kirjastoa seuraavista syistä johtuen?” (asteikko: 5 usein – 1 en koskaan): (1) etsin ystäviäni tai juttelen heidän kanssaan luentojen välisellä ajalla, (2) luen sanoma- tai aikakauslehtiä tai käytän Internetiä, (3) selailen kiinnostavia kirjoja, (4) luen kirjoja tai kirjoitan esimerkiksi esitelmää lukusalissa/lukupaikoilla, (5) käytän tai lainaan kirjastoaineistoja (kirjoja, aikakauslehtiä, videoita tai elektronisia tiedonlähteitä), (6) haen tietoa ja käytän tarvittaessa kaukopalvelua jne., (7) opiskelen tai keskustelen ryhmätyöhuoneissa/avoimissa ryhmätyötiloissa opiskelijatoverieni kanssa, (8) kirjoitan tai tulostan esitelmää yms. tietokoneella ja (9) muu syy (erittele).

Kirjaston käytön *vaikutuksia* kysyttiin kysymyksellä ”Kuinka suuri hyöty kirjaston käytöstä on sinulle ollut seuraavia asioita ajatellen?” (asteikko: suuri hyöty – ei ollenkaan hyötyä): (1) tiedonhankinta

pääaineopiskelua varten, (2) yleistiedon hankinta, (3) uusien näkökulmien löytäminen, (4) elämysten kokeminen, (5) kriittisen ajattelun omaksuminen, (6) informaatiolukutaidon oppiminen (taito löytää, arvioida ja käyttää tarvittavaa tietoa), (7) opiskelun/oppimisen ilo, (8) omaehtoisen oppimisen/itsenäisen opiskelun kehittyminen ja (9) muuta hyötyä (erittele).

Kyselyn lopussa kysyttiin vielä yleistä *tyytyväisyyttä* kyseiseen kirjastoon: (1) Kuinka tyytyväinen olet Keion/Nagoyan/Oulun yliopiston kirjastoon? (asteikko: täysin tyytymätön – täysin tyytyväinen) sekä (2) Vastaako kirjasto/kirjaston palvelut odotuksiasi? (asteikko: ylittää odotukset – vastaa odotuksia – ei vastaa odotuksia).

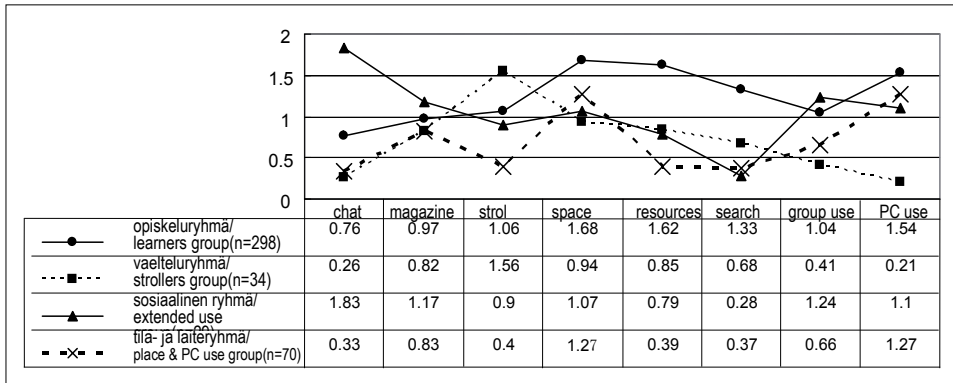
### *Tulokset*

Keion yliopiston kirjastonkäyttötapojen suhteen löytyi neljä erilaista käyttäjäryhmää. Ne olivat (1) opiskelu-/opiskelijaryhmä (learners group), (2) vaeltelijaryhmä (strollers group), (3) sosiaalinen ryhmä (an extended use group) ja (4) tila- ja laiteinfrastruktuurin hyödyntävä ryhmä (place /PC user group).

Opiskeluryhmäläisiä, sosiaalisia kirjaston käyttäjiä sekä tilojen ja laitteiden käyttäjiä on helppo havaita kirjastoissa. Vaeltelijaryhmä tuli tutkijoille yllätyksenä, vaikka sen olemassaolo oli tietysti mahdollinen. Vaeltelijat kulkivat esimerkiksi uutuuslehtiä ja -kirjoja katsomassa ja hyllyjä selaamassa ilman selvää tavoitetta. Vaeltelun kuitenkin havaittiin indikoivan korkeita oppimisvaikutuksia.

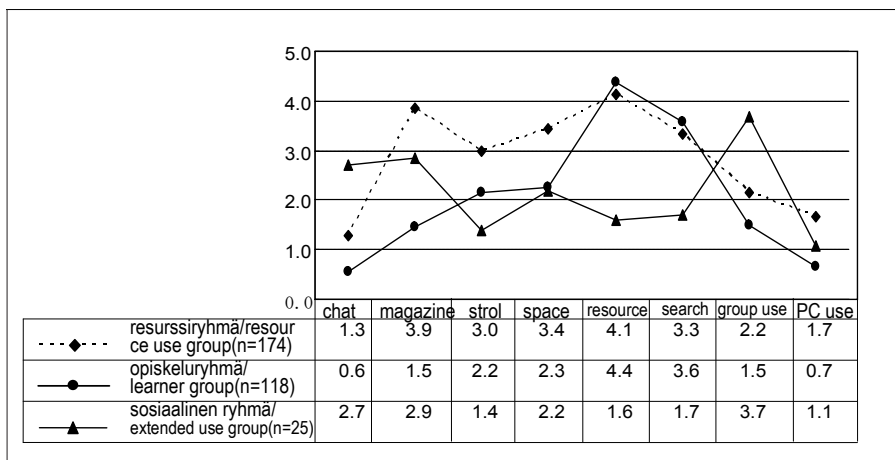
Kuvio 2 kuvaa Keion yliopiston kirjastosta löytyneitä käyttäjäryhmiä. Kuvan vaaka-akselilla ovat indikaattorit käytön tyyleille/malleille (usage patterns). Suurin käyttäjäryhmä tässä kirjastossa samoin kuin Nagayan kirjastossa oli opiskeluryhmä. Tämä ryhmä tuli kirjastoon tekemään opiskelutehtäviä käyttäen paljon kirjastoaineistoja ja tiloja. Vaeltajat tulivat kirjastoon muun muassa katsomaan kirjoja, lukemaan lehtiä, virkistymään ja vaeltelemaan. Sosiaalinen ryhmä tuli kirjastoon tapaamaan ystäviä, kirjasto oli heille sosiaalinen tapaamispaikka. Tila- ja laiteinfrastruktuuria hyödyntävä ryhmä tuli käyttämään tiloja ja mikroja.





**Kuvio 2.** Käyttäjärhytät Keion yliopistossa.

Oulun ja Nagoyan kirjastojen ryhät on esitetty kuvioissa 3 ja 4. Oulun yliopiston kirjastossa oli käyttäjäryhmä, jota ei löytynyt muista yliopistokirjastoista. Tämä ryhmä nimettiin laajasti resursseja käyttäväksi ryhmäksi (resource use group). Oulun yliopiston kirjaston käyttäjäryhät olivat tämän tutkimuksen valossa seuraavat. Suurin ryhmä oli resurssiryhmä (resource use group), joka tulee kirjastoon käyttämään runsaasti kaikkia resursseja eli aineistoja, tiloja, laitteita ja palveluja. Toiseksi suurin käyttäjäryhmä oli opiskeluryhmä (learner group), joka tuli kirjastoon opiskelemaan ja kolmas ryhmä oli edellisiin nähden hyvin pieni tila- ja laiteinfrastruktuuria hyödyntävä ryhmä (extended use group), joka pitää kirjastoa tapaamispaikkana. Sen sijaan Oulun yliopiston kirjastolta näytti tämän tutkimuksen mukaan puuttuvan tiloja ja laitteita runsaasti hyödyntävä ryhmä (place & PC use group). Kun toisaalta ryhmätyöskentely on opiskelijaryhmällä varsin runsasta, kyse on mahdollisesti samasta asiasta. Myös varsinainen vaeltelijaryhmä puuttuu tämän tutkimuksen mukaan Oulun yliopiston kirjastosta. Olisi mielenkiintoista tietää, miksi näin on. Johtuuko sen puuttuminen esimerkiksi kirjastosta ja sen tiloista ja kokoelmista vai käyttäjälle muodostuneesta suomalaisesta opiskelu- tai kirjastonkäyttökulttuurista eli Bettmanin kuvaamasta niin kutsutusta pitkäaikaismuistista. Tutkimus osoitti, että Oulun yliopiston kirjastossa kuitenkin vaellaillaan, vaikka varsinainen vaeltelijaryhmä puuttuikin (kuvio 3).

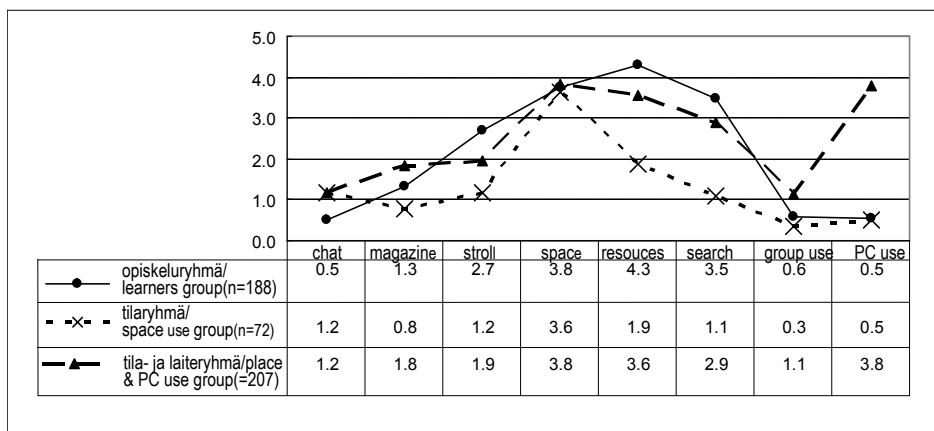


**Kuvio 3.** Käyttäjäryhmät Oulun yliopistossa.

Opiskeluryhmä löytyi kaikilta, ja se oli iso ryhmä kaikissa kirjastoissa. Tämä ryhmä käytti kirjastoa aineiston hakemiseen, opiskeluun ja työskentelypaikkana. Ryhmän sisällä oli kirjastoittain eroja. Oulun yliopiston kirjastoa tämä ryhmä käytti tilan takia hiukan vähemmän kuin vertailuyliopistoissa. Keion yliopistossa opiskeluryhmä käytti mikroja muita enemmän.

Toinen kaikille yhteinen oli sosiaalinen ryhmä, joka käytti kirjastoa ennen kaikkea tilana, jossa voi jutella ja kokoontua, mutta vähän aineiston hankintaan ja opiskeluun. Tämän ryhmän sisällä oli iso ero Oulun ja Keion yliopiston ryhmien välillä erityisesti tietokoneiden käytössä.

Kolmas japanilaisille kirjastoille yhteinen ryhmä oli tilojen ja mikrojen käyttäjäryhmä, joka puuttui Oulun yliopistosta. Ryhmän koko korreloi kirjaston varustuksen kanssa eli kyseessä oli kontekstin kohta ”muut asiaan liittyvät tekijät”, joilla on suuri merkitys tutkimustulokselle.



**Kuvio 4.** Käyttäjärühmät Nagoyan yliopistossa.

### *Kirjastonkäyttötapojen ja oppimisvaikutusten korrelaatio*

Tutkimuksessa selvitettiin kirjastonkäyttötapojen ja oppimistulosten välistä korrelaatiota, joka on esitetty taulukossa 1. Opiskelijoilta kysyttiin sitä, mitä he ovat saaneet käyttäessään kirjastoa. Vastausvaihtoehdot olivat: (1) tiedonhankinta pääaineopiskelua varten (specialized knowledge), (2) yleistiedon hankinta (general knowledge), (3) uusien näkökulmien löytäminen (new perspectives), (4) elämysten kokeminen (fulfillment of sensitivity), (5) kriittisen ajattelun omaksuminen (critical thinking), (6) informaatiolukutaidon oppiminen (taito löytää, arvioida ja käyttää tarvittavaa tietoa, research skills), (7) opiskelun/oppimisen ilo (joy in learning), (8) omaehtoisen oppimisen/itsenäisen opiskelun kehittyminen (willingness for selfstudy) ja (9) muuta hyötyä (erittele).

**Taulukko 1.** Kirjastonkäyttötapojen ja oppimisvaikutusten korrelaatio.

		specialized knowledge	general knowledge	new perspectives	fulfillment of sensitivity	critical thinking	re- search skills	joy in learning	willingness for self- study
Keio University	chat				.121(*)				
	magazines				.162(**)				
	stroll	.282(**)	.316(**)	.325(**)	.222(**)	.197(**)	.097(*)	.233(**)	.120(*)
	use as a place		.105(*)			.166(**)	.176(**)	.205(**)	.317(**)
	resource use	.406(**)	.276(**)	.236(**)		.210(**)	.305(**)	.355(**)	.254(**)
	research use	.332(**)	.247(**)	.258(**)		.129(**)	.283(**)	.282(**)	.210(**)
	group use					.113(*)	.136(**)	.098(*)	.128(**)
	PC use								
Oulu University	chat	-.133(*)							
	magazines		.204(**)		.229(**)	.123(*)		.153(**)	.214(**)
	stroll	.202(**)	.479(**)	.423(**)	.439(**)	.357(**)	.270(**)	.327(**)	.302(**)
	use as a place							.149(**)	.143(*)
	resource use	.525(**)	.373(**)	.371(**)		.270(**)	.331(**)	.188(**)	.253(**)
	research use	.458(**)	.352(**)	.315(**)		.255(**)	.384(**)	.139(*)	.210(**)
	group use							.130(*)	
	PC use							.123(*)	.157(**)
Nagoya University	chat	-.117(*)				.096(*)			
	magazines		.188(**)	.098(*)	.096(*)	.182(**)	.103(*)		
	stroll	.162(**)	.398(**)	.438(**)	.361(**)	.306(**)	.161(**)	.316(**)	
	use as a place					.105(*)	.134(**)	.111(*)	.115(*)
	resource use	.487(**)	.295(**)	.334(**)	.135(**)	.305(**)	.387(**)	.322(**)	.158(**)
	research use	.411(**)	.249(**)	.351(**)	.161(**)	.290(**)	.373(**)	.314(**)	.204(**)
	group use	.103(*)		.113(*)		.169(**)	.149(**)		
	PC use						.108(*)		.110(*)

\*\* . Two-tailed P values < 0.01 were considered statistically significant

\* . Two-tailed P values < 0.05 were considered statistically significant

Kaikissa yliopistoissa kirjaston käyttö aineistojen käyttöä varten ja opiskelutarkoitukseen korreloi merkittävästi pääaineen tiedonhankinnan kanssa (ks. taulukko 1). Kokoelmien lomassa vaeltelu korreloi Oulun yliopistossa merkittävästi yleistiedon ja uusien näkökulmien saamisen sekä positiivisen elämyksen saamisen kanssa. Oulun yliopiston kohdalta mielenkiintoista onkin havaita, että kirjastossa tapahtuu vaeltelua, vaikka varsinainen vaeltelijaryhmä puuttuikin, ja että tällä vaeltelulla oli suurta merkitystä vastaajille juuri yleistiedon ja uusien näkökulmien saannin ja elämysten kokemisen kannalta.

Faktorianalyysillä muodostettiin kolme käsitteellistä tekijää: (1) sosiaalinen, laaja tekijä (kirjaston käyttöä tapaamisia, ryhmätöitä ja mikrojen käyttöä varten), (2) opiskelukäyttötekijä (aineistojen käyttö jne.) ja (3) vaeltelutekijä (taulukko 2).

**Taulukko 2.** Kirjastonkäyttötapojen ja oppimistulosten väliset korrelaatio-kertoimet.

factors		specialized knowledge	general knowledge	new perspectives	fulfillment of sensitivity	critical thinking	research skills	joy in learning	willingness for self-study
Keio U	extended use				.189(**)		.122(*)		
	study use	.403(**)	.294(**)	.269(**)		.231(**)	.345(**)	.387(**)	.323(**)
	stroll use	.346(**)	.346(**)	.352(**)	.251(**)	.199(**)	.183(**)	.280(**)	.123(*)
Oulu U	extended use	-.118(*)						.142(*)	
	study use	.543(**)	.456(**)	.444(**)	.139(*)	.333(**)	.397(**)	.221(**)	.290(**)
	stroll use		.317(**)	.219(**)	.312(**)	.206(**)	.161(**)	.227(**)	.278(**)
Nagoya U	extended use					.133(**)	.107(*)		
	study use	.518(**)	.324(**)	.385(**)	.165(**)	.343(**)	.425(**)	.361(**)	.187(**)
	stroll use	.244(**)	.429(**)	.433(**)	.321(**)	.366(**)	.245(**)	.327(**)	

\*\* . Two-tailed P values < 0.01 were considered statistically significant

\* . Two-tailed P values < 0.05 were considered statistically significant

Opiskelutekijä ja vaeltelutekijä korreloivat merkittävästi erityis-/pää-  
ainetiedon, yleistiedon ja uusien näkökulmien löytymisen kanssa sekä  
informaatiolukutaidon oppimisen kanssa. Lisäksi ne korreloivat jossain  
määrin kriittisen ajattelun omaksumisen, opiskelun ja oppimisen ilon  
sekä omaehtoisen oppimisen ja itsenäisen työskentelyn kanssa.

## Johtopäätökset

Tässä artikkelissa kuvattu tutkimus osoittaa, että kirjaston käytöllä,  
jonka tarkoituksena on kirjastossa olevien aineistojen käyttö ja opiske-  
lu, on suora yhteys opiskelijoiden saavuttamiin oppimiseen liittyviin  
vaikutuksiin. Tutkimuksen mielenkiintoisin anti oli löytää kirjaston  
kokoelmissa vaeltamisesta saatavat merkittävät oppimisvaikutukset.  
Vaelteluahan tapahtui kaikissa tutkituissa kirjastoissa. Kokoelmissa  
vaeltelu on vapaaehtoista. Motiiveina siihen on saada yleistietoa (tie-  
donjano, uteliaisuus), kiinnostavien kirjojen lukeminen ja mielen  
virkistäminen. Sen sijaan tiedon etsiminen sinällään (research use)  
tai opettajan kehotuksesta tapahtunut kirjaston käyttö korreloivat  
vain heikosti oppimistuloksien kanssa. Nagata tutkijakollegoineen  
(2007) tulkitsee tämän siten, että opiskelijan henkilökohtaisen mo-  
tiivin vapaaehtoisuudella on suuri merkitys kirjastonkäyttötapaan ja  
siten myös kirjaston käytön vaikutuksiin opiskelussa ja oppimisessa.  
Tutkimusta tulisi seuraavaksi laajentaa siten, että opiskelijan oman  
vaikutusten arvioinnin rinnalle tulisi myös opettajan arvio kirjaston  
käytön vaikutuksista opiskelijan oppimiseen.

## Lähteet

- Bettman, J. R. 1979. Information Processing Theory of Consumer Choice. *Advances in Marketing Series*. Reading, MA: Addison-Wesley Pub.
- Durrance, J. C. & Fisher, K. E. 2005. *How Libraries and Librarians Help*. Chicago: American Library Association.
- Nagata, H., Sato, Y., Gerrard, S. & Kytömäki, P. 2004. The Dimensions that Construct the Evaluation of Service Quality in Academic Libraries. *Performance Measurement and Metrics* 5 (2), 53–65.
- Nagata, H., Toda, A. & Kytömäki, P. 2007. Student's Pattern of Library Use and Their Learning Outcomes. <http://www.eblip4.unc.edu/papers/Nagata.pdf>.
- Toda, A. & Nagata, H. 2007. [Students' Library Use and Their Learning Outcomes: a Study on Outcomes Assessment in College and University Library]. *Journal of the Japan Society of Library and Information Science* 53 (1), 17–34.
- Whitmaire, E. 2002. Academic Library Performance Measures and Undergraduates' Library Use and Educational Outcomes. *Library & Information Science Research* 24, 107–128.

Liite 1: Opiskelijoiden kirjastonkäyttökysely,

## Liite I Opiskelijoiden kirjastonkäyttökysely

Oulun yliopiston kirjasto on mukana kansainvälisessä kirjastojen vaikuttavuustutkimuksessa, jota johtaa professori Haruki Nagata Tsukuban yliopistosta Japanista. Oulun yliopiston kirjaston lisäksi mukana ovat kaksi japanilaista ja yksi englantilainen yliopistokirjasto.

Kyselyssä halutaan selvittää miten opiskelijat käyttävät kirjastoa ja miten kirjaston käyttö vaikuttaa käyttäjiin, mm. heidän opiskeluunsa. Kyselyn kohderyhmä ovat kaikki opiskelijat (perustutkinto-, jatkotutkinto- ja osapäiväopiskelijat). Jos et ole opiskelija, älä täytä kyselylomaketta.

Pyydämme sinua täyttämään kyselylomakkeen ja palauttamaan sen palautuslaatikkoon lainaustiskille. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kiitos.

24.2.2006

*Ylikirjastonhoitaja Päivi Kytömäki*

### 1. HENKILÖTIEDOT

(1) Mihin seuraavista ryhmistä kuulut? (voit valita kaksi vaihtoehtoa)

- ☐ perustutkinto-opiskelija
- ☐ jatkotutkinto-opiskelija
- ☐ kokopäiväopiskelija
- ☐ osapäiväopiskelija

(2) Monesko opiskeluvuosi sinulla on menossa? \_\_\_\_\_

(3) Mikä on pääaineesi? (pyydämme vastaamaan sekä suomeksi että englanniksi)

---



**2. Kuinka usein käyt jossain Oulun yliopiston kirjastoyksikössä?**  
(viimeisten 2-3 kuukauden aikana keskimäärin)

- ☐ lähes päivittäin
- ☐ 2-3 kertaa viikossa
- ☐ kerran viikossa
- ☐ 2-3 kertaa kuukaudessa
- ☐ kerran kuukaudessa
- ☐ harvemmin kuin kerran kuukaudessa

**3. Kirjaston käytön oppiminen**

(1) Oletko saanut luennoilla/seminaareissa kirjaston käyttöön liittyvää opastusta tai onko sinua opastettu käyttämään tiettyjä kirjaston tarjoamia aineistoja/palveluja?

- ☐ kyllä
- ☐ ei
- ☐ en ole varma

(2) Oletko koskaan osallistunut kirjaston järjestämään opetukseen?

- |                             |                                |                             |                                       |
|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| kirjaston käytön opetus     | <input type="checkbox"/> kyllä | <input type="checkbox"/> ei | <input type="checkbox"/> en ole varma |
| tietokantojen käytön opetus | <input type="checkbox"/> kyllä | <input type="checkbox"/> ei | <input type="checkbox"/> en ole varma |
| tiedonhankinnan opetus      | <input type="checkbox"/> kyllä | <input type="checkbox"/> ei | <input type="checkbox"/> en ole varma |

#### 4. KIRJASTON KÄYTÖN TARKOITUS

Arvioi miten seuraavat kirjaston käyttötarkoitukset kuvaavat omaa kirjastonkäyttöäsi?

	Täysin samaa mieltä						Täysin eri mieltä
(1) opiskelu (seminaariesitelmän tms. kirjoittaminen, tenttiin luku jne.)							
(2) monipuolisen tiedon ja yleissivistyksen hankkiminen							
(3) mielenkiintoisten kirjojen lukeminen							
(4) virkistäytyminen tai ajanvietto							
(5) luentojen välisen/jälkeisen ajan hyödyllinen käyttö							
(6) minua on neuvottu tulemaan kirjastoon (esim. ryhmätöitä tai erityisten aineistojen käyttöä varten)							
(7) muut käyttötarkoitukset (erittele)							

## 5. KUINKA USEIN KÄYTÄT KIRJASTOA SEURAAVISTA SYISTÄ JOHTUEN?

	Usein	En koskaan
(1) etsin ystäviäni tai juttelen heidän kanssaan luentojen välisellä ajalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) luen sanoma- tai aikakauslehtiä tai käytän Internetiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) selailen kiinnostavia kirjoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) luen kirjoja tai kirjoitan esim. esitelmää lukusalissa/ lukupaikoilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) käytän tai lainaan kirjasto-aineistoja (kirjoja, aikakauslehtiä, videoita tai elektronisia tiedonlähteitä)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) haen tietoa ja käytän tarvittaessa kaukopalvelua jne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) opiskelen tai keskustelen ryhmätyö-huoneissa/avoimissa ryhmätyötiloissa opiskelijatoverieni kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) kirjoitan tai tulostan esitelmää yms. tietokoneella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9) muu syy (erittele)		

---



---

## 6. KIRJASTON KÄYTÖN VAIKUTUKSET

Kuinka suuri hyöty kirjaston käytöstä on sinulle ollut seuraavia asioita ajatellen?

	Suuri hyöty	Ei ollenkaan hyötyä
(1) tiedonhankinta pääaineopiskelua varten	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	
(2) yleistiedon hankinta	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	
(3) uusien näkökulmien löytäminen	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	
(4) elämysten kokeminen	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	
(5) kriittisen ajattelun omaksuminen	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	
(6) informaatiolukutaidon oppiminen (taito löytää, arvioida ja käyttää tarvittavaa tietoa)	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	
(7) opiskelun/oppimisen ilo	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	
(8) omaehtoisen oppimisen/ itsenäisen opiskelun kehittyminen	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	
(9) muuta hyötyä (erittele)		

---

---

**7. KUINKA TYYTYVÄINEN OLET OULUN YLIOPISTON KIRJASTOON?**

Täysin  
tyytyväinen

Täysin  
tyytymätön

--	--	--	--	--	--

**8. VASTAAKO KIRJASTO/KIRJASTON PALVELUT ODOTUKSIASI?**

Ylittää  
odotukset

Vastaa  
odotuksia

Ei vastaa  
odotuksia

--	--	--	--	--	--

**Timo Aarrevaara**

Timo Aarrevaara, VTT, toimii tutkimusjohtajana Tampereen yliopiston Higher Education Groupissa. Hän on myös Tampere University Pressin (TUP) hallituksen jäsen ja TUP:n Higher Education Management and Finance-sarjan päätoimittaja.

**Ann-Sofie Axelsson**

Ann-Sofie Axelsson works as a lecturer in the Technology Management and Economics department at Chalmers University of Technology in Göteborg, Sweden where she earned her PhD in 2004 on social interaction in shared virtual environments. She previously worked as a post-doc researcher at the Center for Collaborative Innovation at the University of Borås, Sweden.

**Risto Harisalo**

Risto Harisalo, HT, on hallintotieteen professori Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksella. Hänen asiantuntemusalueitaan ovat muun muassa innovatiiviset organisaatiot, julkisen hallinnon uudistaminen, luottamus politiikassa ja hallinnossa, johtaminen ja organisaatio.

**Maija-Leena Huotari**

PhD Maija-Leena Huotari on professori suomen kielen, informaatiotutkimuksen ja logopedian tutkimuksen laatuyksikössä Oulun yliopiston humanistisessa tiedekunnassa, jonka dekaani ja varadekaani hän oli vuosina 2006–2008. Hän väitteli Sheffieldin yliopistossa, Iso-Britanniassa vuonna 1996, ja hänen tutkimusalueitaan ovat tietohallinto ja tietojohdaminen sekä informaatiokäyttäytyminen erilaisissa ympäristöissä. Maija-Leena Huotari on Suomen Akatemian rahoittaman Health Information Practice and Its Impact (HeIP) -hankkeen johtaja vuosina 2008–2011. Hän on toiminut useiden tieteellisten kirjastojen johtokunnissa ja vuodesta 2007 Oulun yliopiston kirjaston johtokunnan puheenjohtajana.

### **Merja Hyödynmaa**

Merja Hyödynmaa, YTM, on informaatikko Tampereen yliopiston kirjaston tietokantaosastolla. Hän toimi vuosina 2003–2005 Yliopistokirjastojen kokoelmakartta -hankkeen suunnittelijana ja vuosina 2006–2007 ohjausryhmän jäsenenä sekä vuodesta 2008 Kokoelmakartta-konsortion ohjausryhmässä.

### **Donald W. King**

Donald W. King, Distinguished Research Professor, University of North Carolina at Chapel Hill, USA.

### **Päivi Kytömäki**

FL Päivi Kytömäki on toiminut vuodesta 1988 lähtien Oulun yliopiston kirjaston ylikirjastonhoitajana. Päivi Kytömäki on ollut mukana FinELibin ohjausryhmässä ja toiminnassa alusta lähtien. Tämän lisäksi hän on muun muassa opetusministeriön Kansallinen digitaalinen kirjasto-hankkeen ohjausryhmän jäsen, Kansalliskirjaston johtokunnan varajäsen, kansallisen kirjastotoiminnan vaikuttavuuden arviointiryhmän jäsen ja kansainvälisen kirjastojärjestön IFLAn (International Federation of Library Associations) Management and Marketing -jaoston jäsen.

### **Anne Lehto**

Anne Lehto, FM, työskentelee Tampereen yliopiston kirjastossa tietopalveluosaston osastonjohtajana. Hän on aikaisemmin työskennellyt yliopistokirjastoissa eri tehtävissä ja toiminut myös lehtorina Tampereen yliopiston informaatiotutkimuksen laitoksella. Hän oli 2004–2006 Helsingin yliopistossa yliopistokirjastojen yhteisessä Informaatiolukutaidon opintosuunnitelma -hankkeessa suunnittelijana. 2006–2007 hän toimi ylitarkastajana OPM:n koulutus- ja tiedepolitiikan osastolla.

### **Ilkka Mäkinen**

Ilkka Mäkinen, YTT, on lehtori (tiedonlähteet ja välittäjäorganisaatiot) ja kirjastohistorian dosentti, joka työskentelee Tampereen yliopiston Informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median laitoksella. Hän on kirjoittanut ja toimittanut useita informaatiotutkimuksen ja erityisesti kirjastohistorian alaan kuuluvia teoksia ja artikkeleita. Hän on pitkäaikainen Tampereen yliopiston kirjaston johtokunnan jäsen ja sen puheenjohtaja vuodesta 2004.

### **Ulla Nygrén**

Ulla Nygrén, FM, on työskennellyt Turun kauppakorkeakoulussa kirjasto-tietopalvelun johtajana vuodesta 2001. Hän on toiminut myös Åbo Akademin informaatiotutkimuksen laitoksella opettajana. Hän on ollut Suomen Yliopistokirjastojen neuvoston työvaliokunnan jäsen vuosina 2004–2008, FinELibin konsortior ryhmän jäsen vuosina 2004–2007 ja varajäsen vuodesta 2008. Lisäksi hän toimii Yliopistokirjastojen neuvoston laatutyöryhmässä.

### **Erika Sauer**

Erika Sauer, KTT, FM, on johtamisen asiantuntija ja toimii Psycon Oy:ssä seniorikonsulttina. Tutkijana hänellä on kiinteät yhteydet johtamistieteiden laitokselle Tampereen yliopistoon. Hänen erityisalaansa on asiantuntijoiden johtaminen, johtaminen ja tunteet, johtajuus esteettisenä ja visuaalisena ilmiönä, sekä luovuuden johtaminen ja luovat organisaatiot. Erika Sauer on julkaissut artikkeleita sekä kotietä ulkomaisissa tieteellisissä lehdissä ja kirjoissa.

### **Diane H. Sonnenwald**

Dr. Diane H. Sonnenwald is a Professor at the Swedish School of Library and Information Science at University of Gothenburg and University of Borås, Sweden, and Director of the Center for Collaborative Innovation at the University of Borås. She is also an adjunct professor at the University of North Carolina, Chapel Hill, NC, USA. She conducts research on collaboration and collaboration technology in a variety of contexts.

### **Maria Spante**

Maria Spante is a PhD student in the Technology Management and Economics department at Chalmers University of Technology, Sweden. Her dissertation research focuses on technology and social interaction over time in shared virtual environments. Previously she worked as an adjunct at Mid Sweden University.

### **Carol Tenopir**

Carol Tenopir, PhD, is a professor at the School of Information Sciences at the University of Tennessee, Knoxville, USA, and the Director of Research for the College of Communication and Information, and Director of the Center for Information and Communication Studies.



**Leena Toivonen**

Leena Toivonen, YTM, toimii osastonjohtajana Tampereen yliopiston kirjaston Terveystieteiden osastossa. Tätä ennen hän oli osastonjohtajana Tampereen yliopiston pääkirjastossa. Hän on IFLAn (International Federation of Library Associations) Informaatiolukutaito-työryhmän jäsen 2007–2011.